



# **УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ МОТИВАЦИИ ПЕДАГОГОВ К ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В УЧРЕЖДЕНИИ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

Выполнила:

Лапуть Дарья Андреевна,  
слушатель группы МО – 181  
специальности переподготовки  
«Менеджмент учреждений дошкольного,  
общего среднего образования,  
дополнительного образования детей и  
молодёжи»

Научный руководитель:

Маковчик А.В.,  
кандидат педагогических наук, доцент

Целью исследования является теоретически обосновать, сформировать и экспериментально проверить методическое обеспечение управления процессом мотивации педагогов учреждения дошкольного образования.

**1**

Раскрыть сущность понятий «Мотивация» и «Мотивация профессиональной деятельности педагога»

**2**

Определить особенности управления процессом мотивации педагогов в учреждении дошкольного образования

**3**

Сформировать систему работы по управлению процессом мотивации педагогов учреждения дошкольного образования

**4**

Экспериментально проверить эффективность сформированной системы работы по управлению процессом мотивации педагогов учреждения дошкольного образования (на базе государственного учреждения образования «Привольненский ясли-сад»)

**Объект исследования** - управление процессом мотивации педагогов учреждения дошкольного образования.

**Предмет исследования** - методическое обеспечение управления процессом мотивации педагогов учреждения дошкольного образования.

**Методы исследования:** анализ литературы, теоретический анализ и синтез, педагогический эксперимент, педагогическое наблюдение, анкетирование, статистические методы обработки информации, метод обобщения.

**Мотивация** - это термин, производный от понятия «мотив». В качестве мотива могут выступать предметы внешнего мира, представления, чувства, переживания, - словом, всё то, в чём нашла воплощение потребность. *Л.И. Божович*

**Мотивация** с позиции менеджмента - это процесс побуждения человека или группы к деятельности, направленной на достижение целей организации. *А.Я. Кибанов*

**Мотивация труда** - это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают её границы и формы, направленность, ориентированную на достижение определённых целей. *Н.Н. Зубов, О.С. Виханский, А.И. Наумов.*

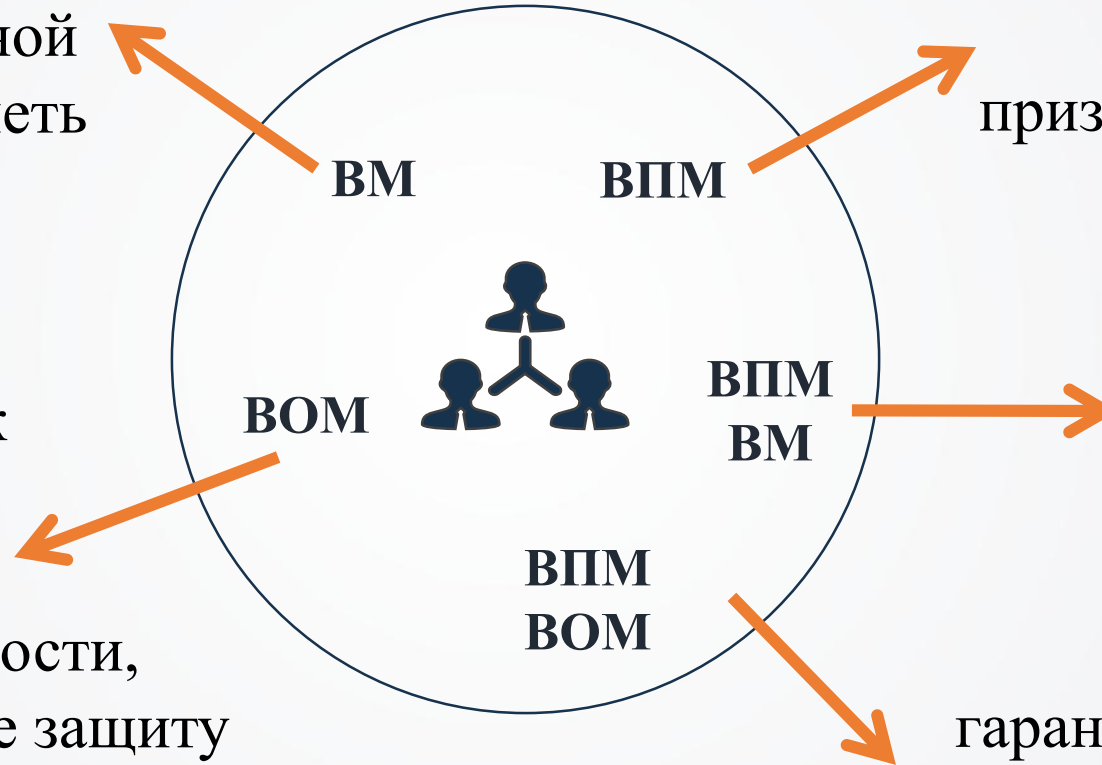
**Мотивация педагогической деятельности** - это разные побуждения, ради которых человек избирает эту профессию: мотивы, потребности, интересы, стремления, идеалы. *С.Г. Верилловский*

**Мотивация профессиональной деятельности педагога** учреждения дошкольного образования представляет собой процесс побуждения к активной педагогической деятельности, направленной на обеспечение качества образования детей дошкольного возраста и сфокусирована на удовлетворении индивидуальных потребностей педагога.

5 групп педагогов с различным соотношением мотивационных доминант в зависимости от стажа работы (по Е.В. Лепешовой)

Стремление к творческому росту, активность в инновационной деятельности, желание иметь интересную работу

Отрицательно относятся к изменениям и новациям, удовлетворяют свои физиологические потребности, стремятся обеспечить себе защиту от различных претензий, наказаний, избежать санкций.



Стремление к успеху, желание добиться признания, саморазвитие.

Чувствительны к материальным стимулам.

Потребности в гарантиях и безопасности со стороны руководства, избегают дисциплинарных взысканий и критики.

Возможности, предоставляемые  
воспитателям дошкольного образования  
руководством для поддержания внутренних мотивов  
педагогической деятельности:

- ✓ Осуществлять деятельность по самообразованию;
- ✓ повышать квалификационную категорию;
- ✓ обобщать и распространять педагогический опыт;
- ✓ реализовывать творческий потенциал;
- ✓ получать материальную компенсацию трудовых затрат при работе в режиме повышенной нагрузки;
- ✓ получать моральное удовлетворение от своей работы за счет морального стимулирования;
- ✓ выбирать способ поощрения за высокие результаты труда;
- ✓ трудиться в комфортных социально - психологических и организационных условиях;
- ✓ трудиться под руководством наставника (для молодых специалистов и педагогов неспециалистов);
- ✓ работать с актуальной для воспитателя возрастной группой детей и т.д.

Методы воздействия на  
индивидуальные потребности сотрудников  
(по Е.В. Лепешовой)



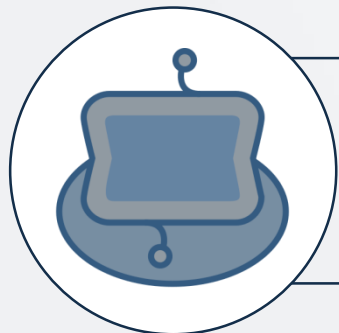
**Социально -  
психологические**

Моральное стимулирование, участие в управлении, отношение руководства, развитие общения в коллективе, профессиональный и карьерный рост.



**Административные**

Издание приказов и распоряжений, соблюдение должностных инструкций, правил внутреннего трудового распорядка.



**Экономические**

Премирование, надбавки, единовременные выплаты.

Этапы управления  
процессом мотивации педагогов  
(А.П. Кожевина)

I

**Проведение  
диагностики  
мотивации  
педагогов к  
профессиональной  
деятельности**

II

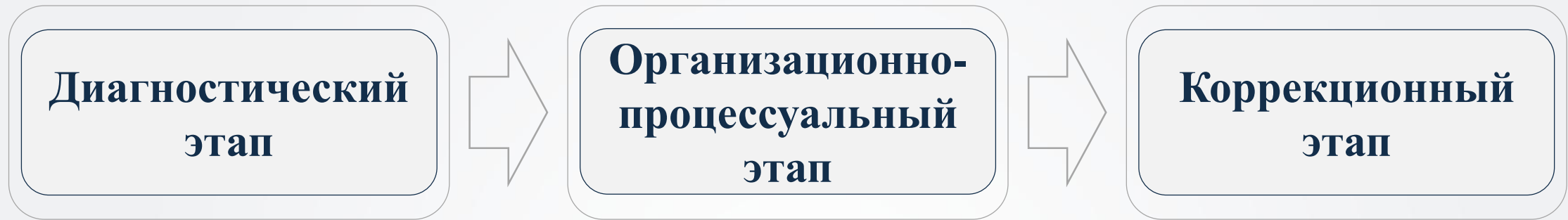
**Разработка  
рекомендаций для  
руководителя по  
управлению  
процессом  
мотивации  
педагогов**

III

**Мониторинг  
мотивации  
педагогов и  
коррекция  
рекомендаций  
для руководителя**



## Система работы по управлению процессом мотивации педагогов



- ✓ Провести диагностику мотивации профессиональной деятельности педагогов;
- ✓ Определить степень удовлетворенности педагогами своей профессией;
- ✓ Выявить степень удовлетворённости педагогами поощрением в соответствии с результатами труда.

- ✓ Определить мероприятия по реализации методов системы мотивации труда педагогов;
- ✓ Разработать и провести комплекс тренинговых занятий для педагогов.

- ✓ Провести повторную диагностику мотивации педагогов;
- ✓ Выявить динамику мотивации как фактора повышения качества профессиональной деятельности педагогов;
- ✓ Определить эффективность проводимых мероприятий.

## Диагностический этап

<b>МОТИВАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b>			
№ п/п	Мотиватор	Выбор ✓	Значимость (1-5)
1	Заработная плата		
2	Близость места работы к дому		
3	Возможность карьерного роста		
4	Возможность профессионального роста в условиях изменений и новаций в педагогической деятельности		
5	Возможность самореализации		
6	Условия для самообразования		
7	Возможность для активного участия в конкурсах, научно-практических конференциях		
8	Помощь в обобщении и распространении педагогического опыта через публикации в периодических изданиях		
9	Комфортные условия труда		
10	Стремление избежать критики со стороны руководителя или коллег		
11	Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей		
12	Потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других		
13	Удовлетворение от самого процесса и результата труда		

<b>УДОВЛЕТВОРЁННОСТЬ ПЕДАГОГАМИ СВОЕЙ ПРОФЕССИЕЙ</b>		
№ п/п	КРИТЕРИИ	ПОКАЗАТЕЛИ (в баллах)
1	Значимость профессии	
2	Престижность профессии	
3	Организация труда в УО	
4	Размер заработной платы	
5	Возможность повышения квалификации	
6	Отношение администрации к труду и отдыху	
7	Отношения в коллективе	
8	Реализация индивидуальных способностей	
9	Возможность проявлять творчество в процессе работы	
10	Общение и взаимодействие с воспитанниками	
11	Отношение родителей к педагогам и учреждению дошкольного образования	
12	Материальная база учреждению дошкольного образования	
13	Удовлетворённость работой в целом	

## Диагностический этап

<b>УДОВЛЕТВОРЁННОСТЬ ПЕДАГОГАМИ ПОощРЕНИЕМ В СООТВЕТСТВИИ С РЕЗУЛЬТАТАМИ ТРУДА</b>						
№ п/п	КРИТЕРИИ	БАЛЛЫ				
1	Мне известны ожидаемые руководством результаты от работы	1	2	3	4	5
2	Руководство объективно оценивает мою работу	1	2	3	4	5
3	Мне известны критерии, по которым оценивают мою работу	1	2	3	4	5
4	Я уверен, что о моих успехах будет известно всем	1	2	3	4	5
5	Я уверен, что о моих неудачах будет известно всем	1	2	3	4	5
6	За хорошей работой обычно следует поощрение	1	2	3	4	5
7	Мне известны какие поощрения за какие результаты приняты в коллективе	1	2	3	4	5
8	Система материального поощрения справедливая и действенная	1	2	3	4	5
9	Формы поощрения в коллективе достаточно разнообразны и привлекательны	1	2	3	4	5
10	Руководство справедливо поощряет мою работу	1	2	3	4	5
11	Руководство замечает и поощряет работу по самообразованию	1	2	3	4	5
12	Руководство замечает и поощряет работу сверх должностных обязанностей	1	2	3	4	5

## Организационно - процессуальный этап

### Мероприятия по реализации методов системы мотивации труда педагогов

<b>Методы системы мотивации труда педагогов</b>	<b>Рекомендуемые мероприятия</b>
Социально - психологические методы	<ul style="list-style-type: none"><li>- получение обратной связи о своей деятельности;</li><li>- публичная похвала на совещании или педагогическом совете;</li><li>- ведение «Доски почета»;</li><li>- привлечение к управленческой деятельности в составе различных советов, комиссий;</li><li>- включение в резерв руководящих кадров;</li><li>- предложение по награждению педагога на <u>награждение</u>;</li><li>- проведение открытых занятий, мастер-классов;</li><li>- участие педагогов в семинарах, конференциях, конкурсах педагогического мастерства, интересных для педагога с точки зрения его профессиональной деятельности;</li><li>-помощь в обобщении опыта, подготовке авторских пособий, методических пособий, публикаций к печати в средствах массовой информации.</li></ul>

## Организационно - процессуальный этап

### Мероприятия по реализации методов системы мотивации труда педагогов

<b>Методы системы мотивации труда педагогов</b>	<b>Рекомендуемые мероприятия</b>
Административные методы	<ul style="list-style-type: none"><li>- издание приказов и распоряжений;</li><li>- аттестация педагогических работников;</li><li>- оказание административной помощи в разрешении спорных ситуаций (между коллегами или между педагогами и законными представителями воспитанников);</li><li>- вынесение выговора, замечания и благодарности в приказе.</li></ul>
Экономические методы	<ul style="list-style-type: none"><li>- премирование в соответствии с результатами труда;</li><li>- предоставление возможности для осуществления платных образовательных услуг;</li><li>- приобретение нужных вещей для организации комфортных условий труда (предметов обихода, научно-методической и учебной литературы, и т.д.);</li><li>- ценный подарок (на день рождения, юбилей, семейное торжество, праздник).</li></ul>

# Организационно - процессуальный этап

## Комплекс тренинговых занятий для педагогов

### Занятие 2

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

*Упражнение 1. "Хочу - не хочу, но делаю...".*

Участникам предлагается на отдельных листах написать:

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

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

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

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

*Упражнение 2. "Осознание ответственности".*

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

После этого проводится обсуждение упражнения, где особое внимание уделяется вопросу: какие были движущие мотивы в этой или иной ситуации?

По итогам проведенного занятия проходит общий анализ происшедшего в течение занятия с целью осознания и укрепления своих профессиональных мотивов.

# Организационно - процессуальный этап

## Комплекс тренинговых занятий для педагогов

### Занятие 3

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

#### *Упражнение 2. "Идеальная модель".*

Участникам тренинга предлагается:

1. Представить социальную роль педагога или функцию, которую он должен выполнять.

2. Подумать о значении этой социальной роли и ее важности.

3. Воссоздать образ основных мотивов педагога, его действий, психологических требований к личности, ее способностям.

4. Зафиксировать свою "идеальную модель" на бумаге.

По окончании проводится обсуждение всех полученных "идеальных моделей".

#### *Упражнение 3. "Сильные стороны".*

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

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

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

# Коррекционный этап

<b>МОТИВАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b>			
№ п/п	Мотиватор	Выбор	Значимость (1-5)
1	Заработная плата		
2	Близость места работы к дому		
3	Возможность карьерного роста		
4	Возможность профессионального роста в условиях изменений и новаций в педагогической деятельности		
5	Возможность самореализации		
6	Условия для самообразования		
7	Возможность для активного участия в конкурсах, научно-практических конференциях		
8	Помощь в обобщении и распространении педагогического опыта через публикации в периодических изданиях		
9	Комфортные условия труда		
10	Стремление избежать критики со стороны руководителя или коллег		
11	Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей		
12	Потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других		
13	Удовлетворение от самого процесса и результата труда		

<b>УДОВЛЕТВОРЁННОСТЬ ПЕДАГОГАМИ СВОЕЙ ПРОФЕССИЕЙ</b>		
№ п/п	КРИТЕРИИ	ПОКАЗАТЕЛИ (в баллах)
1	Значимость профессии	
2	Престижность профессии	
3	Организация труда в УО	
4	Размер заработной платы	
5	Возможность повышения квалификации	
6	Отношение администрации к труду и отдыху	
7	Отношения в коллективе	
8	Реализация индивидуальных способностей	
9	Возможность проявлять творчество в процессе работы	
10	Общение и взаимодействие с воспитанниками	
11	Отношение родителей к педагогам и учреждению дошкольного образования	
12	Материальная база учреждению дошкольного образования	
13	Удовлетворённость работой в целом	

<b>УДОВЛЕТВОРЁННОСТЬ ПЕДАГОГАМИ ПООЩРЕНИЕМ В СООТВЕТСТВИИ С РЕЗУЛЬТАТАМИ ТРУДА</b>						
№ п/п	КРИТЕРИИ	БАЛЛЫ				
		1	2	3	4	5
1	Мне известны ожидаемые руководством результаты от работы	1	2	3	4	5
2	Руководство объективно оценивает мою работу	1	2	3	4	5
3	Мне известны критерии, по которым оценивают мою работу	1	2	3	4	5
4	Я уверен, что о моих успехах будет известно всем	1	2	3	4	5
5	Я уверен, что о моих неудачах будет известно всем	1	2	3	4	5
6	За хорошей работой обычно следует поощрение	1	2	3	4	5
7	Мне известны какие поощрения за какие результаты приняты в коллективе	1	2	3	4	5
8	Система материального поощрения справедливая и действенная	1	2	3	4	5
9	Формы поощрения в коллективе достаточно разнообразны и привлекательны	1	2	3	4	5
10	Руководство справедливо поощряет мою работу	1	2	3	4	5
11	Руководство замечает и поощряет работу по самообразованию	1	2	3	4	5
12	Руководство замечает и поощряет работу сверх должностных обязанностей	1	2	3	4	5



Государственное учреждение образования  
«Привольненский ясли-сад»



**Педагогический состав:**  
8 воспитателей дошкольного образования,  
1 музыкальный руководитель,  
1 руководитель физического воспитания,  
1 учитель - дефектолог  
с разным стажем работы и  
квалификационными категориями.

## Диагностический этап

### Результаты диагностики



### Мотивационный профиль педагогов:

**7 педагогов** -  $BM > BПМ > BOM$   
 $BM = BПМ > BOM$

**2 педагога** -  $BOM > BПМ > BM$

**2 педагога** -  $BПМ = BM = BOM$

### Степень удовлетворённости педагогами своей профессией:

**8 педагога** – высокая степень

**2 педагога** – средняя степень

**1 педагог** – низкая степень

### Степень удовлетворённости педагогами поощрением в соответствии с результатами

#### труда:

**5 педагогов** - высокая степень

**4 педагога** - средняя степень

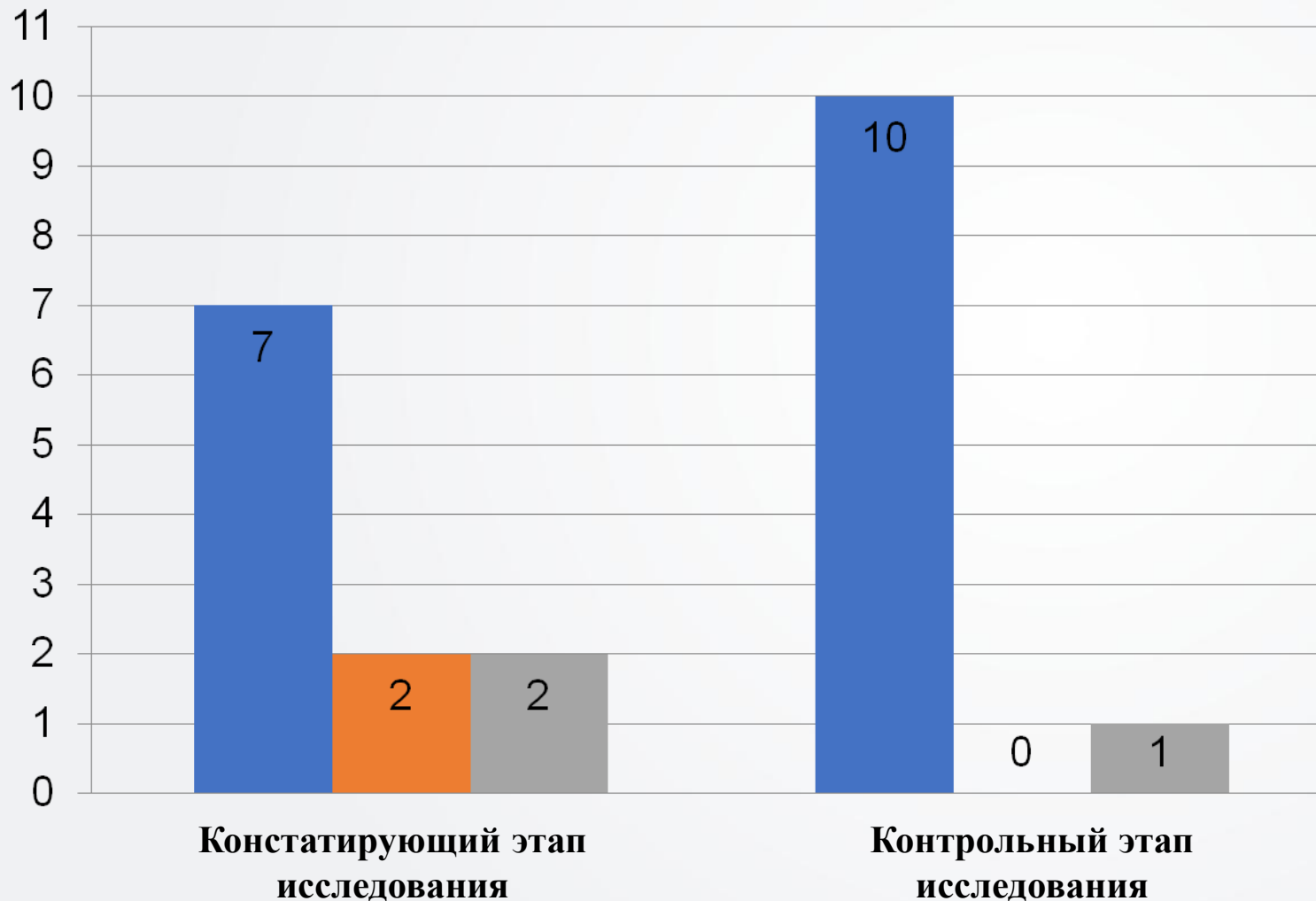
**2 педагога** - низкая степень

### Проводимая работа в разрезе объединённых групп педагогов

Мотивационный комплекс	Методы системы мотивации	Группа педагогов	Средства стимулирования
VM>BPM>BOM BPM>VM>BOM VM=BPM>BOM	Социально-психологические и экономические методы мотивации	Наталья Г. Наталья К. Нина Л. Ирина Г. Наталья Л. Ольга Р. Анна С.	Вручение благодарностей от руководства УО каждому члену педагогического коллектива, награждение Натальи Г. и Нины Л. грамотой и благодарностью начальника управления по образованию, приобретение Ирине Г. необходимого оборудования для организации комфортных условий труда, Ольга Р. – делегирование полномочий (администратор сайта), премирование в соответствии с результатами труда и т.д.
VM=BPM=BOM	Социально-психологические, экономические и административные методы мотивации	Елена К. Светлана Я.	Данные педагоги включены в резерв руководящих кадров, помощь Елене К. в подготовке статьи к публикации в СМИ, ведение Еленой К. платной образовательной услуги «Хореография», Светлана Я. – стимулирование временем и т.д.
BOM>BPM>VM BOM> VM	Административные методы мотивации	Надежда С. Карина С.	Вынесение Надежде С. замечания в приказе, систематическое обращение к должностным обязанностям, оказание Карине С. административной помощи в разрешении спорных ситуаций.

## Коррекционный этап

Сравнительный анализ мотивация профессиональной деятельности



### Мотивационный профиль педагогов на

констатирующем этапе:

**7 педагогов** - VM > BPM > BOM

VM = BPM > BOM

**2 педагога** - BOM > BPM > VM

**2 педагога** - BPM = VM = BOM

### Мотивационный профиль педагогов на

контрольном этапе:

**10 педагогов** - VM > BPM > BOM

VM = BPM > BOM

**0 педагогов** - BOM > BPM > VM

**1 педагог** - BPM = VM = BOM

## Коррекционный этап

Сравнительный анализ удовлетворённости педагогами своей профессией



**Степень удовлетворённости педагогами своей профессией на констатирующем этапе:**

**8 педагога** – высокая степень

**2 педагога** – средняя степень

**1 педагог** – низкая степень

**Степень удовлетворённости педагогами своей профессией на контрольном этапе:**

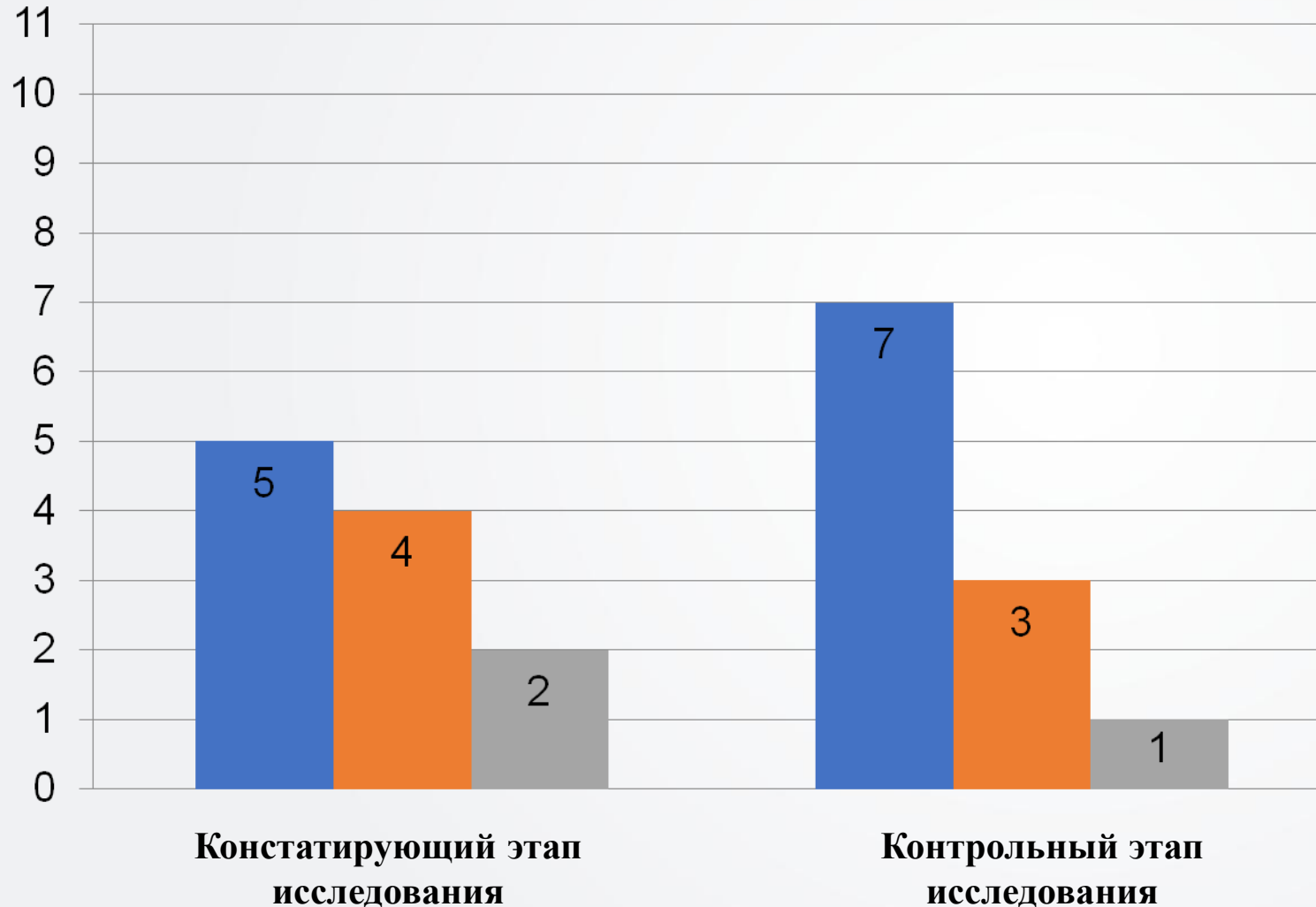
**9 педагога** – высокая степень

**2 педагога** – средняя степень

**0 педагог** – низкая степень

## Коррекционный этап

Сравнительный анализ удовлетворённости педагогами поощрением в соответствии с результатами труда



Степень удовлетворённости педагогами поощрением в соответствии с результатами труда на констатирующем этапе:

**5 педагогов** - высокая степень

**4 педагога** - средняя степень

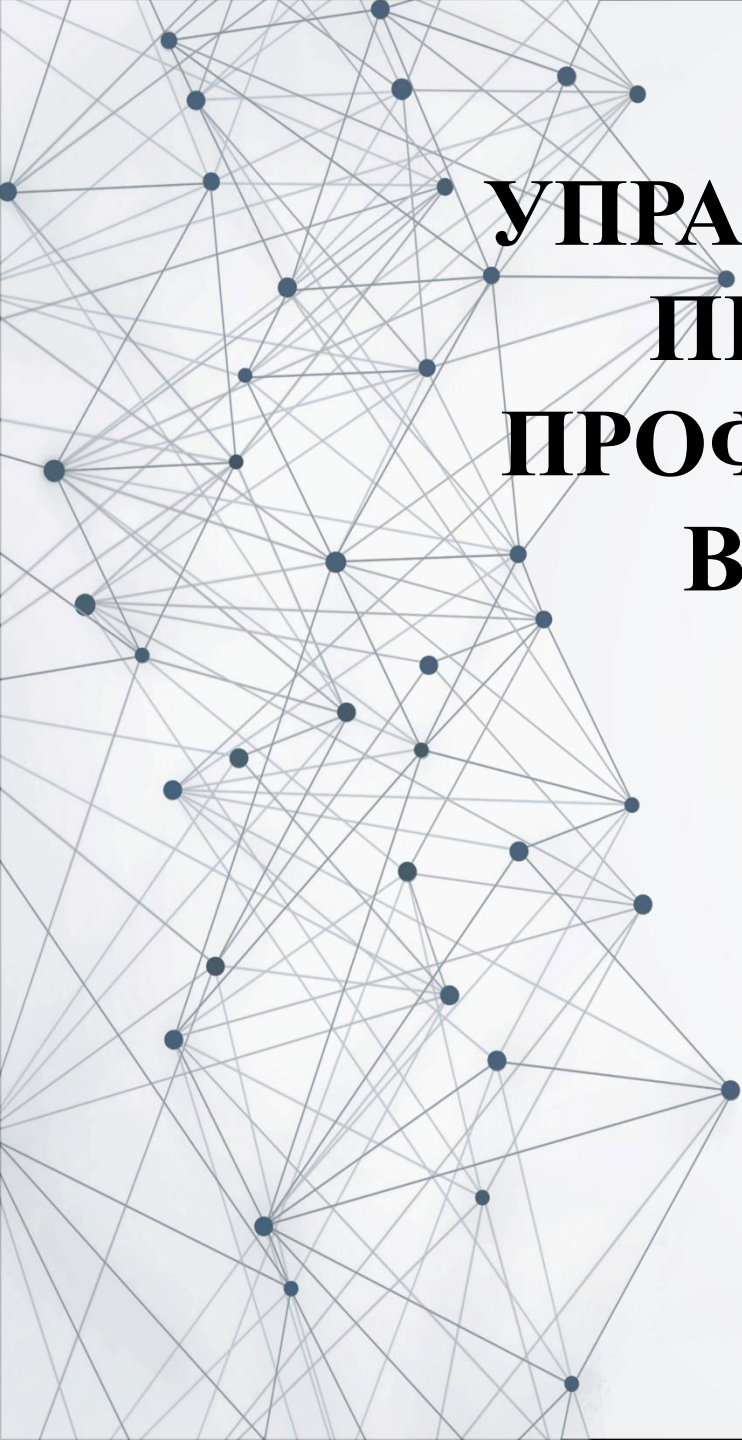
**2 педагога** - низкая степень

Степень удовлетворённости педагогами поощрением в соответствии с результатами труда на контрольном этапе:

**7 педагогов** - высокая степень

**3 педагога** - средняя степень

**1 педагог** - низкая степень



# **УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ МОТИВАЦИИ ПЕДАГОГОВ К ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В УЧРЕЖДЕНИИ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

Выполнила:

Лапуть Дарья Андреевна,  
слушатель группы МО – 181  
специальности переподготовки  
«Менеджмент учреждений дошкольного,  
общего среднего образования,  
дополнительного образования детей и  
молодёжи»

Научный руководитель:

Маковчик А.В.,  
кандидат педагогических наук, доцент