

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра менеджмента в образовании

**Пути повышения мотивации педагогического персонала  
в МБДОУ «Детский сад № 17»  
АВТОРЕФЕРАТ МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ**

студентки 3 курса, 331 группы  
направления 38.04.02 «Менеджмент», профиля «Менеджмент в образовании»  
Института дополнительного профессионального образования  
**Ерофеевой Татьяны Александровны**

Научный руководитель:

доцент кафедры менеджмента

в образовании ИДПО СГУ,

к. и. н., доцент \_\_\_\_\_ «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. / О.И. Алимаева/

Зав.кафедрой:

д-р соц.н., доцент \_\_\_\_\_ «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. / Н.В. Медведева/

Саратов 2019

**Введение.** Настоящее магистерское исследование посвящено изучению повышения мотивации педагогического персонала (на примере МБДОУ «Детский сад № 17»).

*Актуальность* данного исследования обуславливается следующим: инновационные реформы образования в России диктуют необходимость качественно нового педагогического управления, ориентированного на формирование и развитие мотивации и самомотивации педагога к профессиональному росту.

*Объектом* исследования является – система мотивации персонала организации.

*Предметом* исследования – профессиональная мотивация педагогов, работающих в МБДОУ «Детский сад № 17».

*Целью* исследования является анализ управления процессом мотивации и разработке рекомендаций по повышению его эффективности.

В соответствии с целью были определены следующие *задачи*:

- осуществить теоретический анализ психолого - педагогической литературы по содержанию мотивационной сферы педагога;
- определить специфику профессиональной деятельности педагога;
- выявить особенности педагогической направленности и профессиональной мотивации педагогов;
- провести анализ системы мотивации труда педагогического персонала МБДОУ «Детский сад № 17» Энгельсского муниципального района Саратовской области;
- разработать предложения по совершенствованию системы мотивации педагогического персонала МБДОУ «Детский сад № 17» Энгельсского муниципального района Саратовской области.

*Практическая значимость и научная новизна* исследования определяется тем, что изученные в нем вопросы непосредственно связаны с

совершенствованием профессиональной деятельности педагогических работников, в определении и изучении доминирующих мотивов педагогов, работающих в МБДОУ, а так же в возможности использования результатов исследования для оптимизации повседневной деятельности педагогов.

На защиту выносятся следующие положения:

- Совершенствование работы образовательных учреждений может быть достигнута преимущественно за счет целенаправленной деятельности по мотивации педагогического персонала.
- Грамотные управленческие решения по созданию правильной мотивирующей среды дадут возможность максимально использовать педагогические ресурсы коллектива, повысить самоорганизацию и мобильность каждого педагога, а значит сделать более успешной и качественной работу всего коллектива ДОУ.
- Грамотная кадровосберегающая политика способствует повышению эффективности управления педагогическим персоналом, а это улучшит результативность работы самих педагогов и привлечет необходимые средства в бюджет детского дошкольного учреждения.

*Методы исследования.* В работе использован комплекс методов исследования: теоретический метод предполагает анализ и обобщение документации и научно-публицистической литературы по проблеме повышения мотивации педагогов ДОУ; анализ понятий мотивации сотрудников в области педагоги, психологии труда, менеджменте. При работе над практической частью магистерской работы использованы эмпирические методы – анкетирование, включенное наблюдение, беседы, тренинги, «круглый стол», интервью, методы качественного анализа.

**Основное содержание работы.** В первой главе раскрываются теоретические основы мотивации труда в организации: рассматривается понятие, сущность, типы и элементы мотивации труда, а также способы оценки эффектив-

ности системы мотивации труда.

В работе отмечается, что результативное управление деятельностью любого педагогического коллектива невозможно без знания и понимания существенных характеристик мотивации. Данному вопросу профессиональной деятельности посвящено большое количество работ и отечественных и зарубежных авторов. В первой главе дается значение понятий «мотив» и «мотивация». Отмечается, что единого подхода к определению феномена мотивации еще не разработано. По мнению В.И. Ковалева, под мотивацией нужно понимать совокупность мотивов поведения и деятельности. Но, исследуя мотив как психологический феномен, ученые столкнулись с затруднением: возникла терминологическая неясность. По словам Е.П. Ильина, термин «мотивация» применялся чаще, т.к. под этим термином толковались определения активности человека, т.е. формирование побуждению к действию или деятельности. Сам термин «мотивация», по мнению А.Н. Леонтьева, имеет более обширное понятие, чем термин «мотив». При этом мотивация обозначается как вторичное по отношению к мотиву образование. Вопрос о соотношении мотива и мотивации до сих пор остается спорным. В данной работе рассмотрены отличительные особенности теорий мотивации (Теория Маслоу, Теория ERG Альдерфера, Теория приобретения потребностей МакКлелланд, Двухфакторная теория Герцберга). Рассматривается система мотивации, предложенная отечественным ученым. А. Я. Кибановым.

Рассмотрены проблемы специфики мотивации деятельности педагогов образовательного учреждения и организационные условия формирования мотивации деятельности педагогов ДООУ. Перечисляются методики, которые на практике могут оценить уровень сформированности мотивации педагогов ДООУ.

*Во второй главе* дается общая характеристика МБДООУ «Детский сад № 17» Энгельсского муниципального района Саратовской области, проводится анализ системы мотивации педагогического персонала учреждения, а также дается оценка эффективности системы мотивации педагогического персонала

данного учреждения. Описаны отличительные особенности педагогического коллектива МБДОУ Детский сад № 17» Энгельсского муниципального района Саратовской области.

Нами был проведен анализ системы мотивации педагогического персонала учреждения. Эффективное управление невозможно без понимания мотивов и потребностей человека и правильного использования стимулов к труду. Поэтому руководитель дошкольного учреждения обязан выстроить систему мотивации педагогического персонала, учитывая все особенности управления педагогическим коллективом. Представлен сравнительный анализ структуры педагогического персонала МБДОУ «Детский сад №17» на 2016 – 2018 гг., а так же показана динамика повышения квалификационной категории педагогами МБДОУ «Детский сад №17». Проанализировав полученные данные делается вывод, что наблюдается положительная динамика повышения квалификационной категории педагогами учреждения. Однако динамика должна быть планомерной. Необходимо повышать уровень педагогов с первой категории и высшей.

Подробно рассматриваются способы мотивации, которые используются в МБДОУ № 17:

1. Материальное стимулирование. В МБДОУ разработано положение о стимулирующих выплатах работникам. Разработаны критерии премирования всех педагогических работников.

Однако критерии премирования для педагогов разработаны недостаточно и не отражают эффективность работы педагога в течение месяца. Так, например, одним из критериев оценки результативности деятельности воспитателя в течение месяца является отсутствие или снижение количества пропускаемых детьми дней, а в показатели премирования профессиональной деятельности музыкального руководителя входит такой критерий, как активное взаимодействие с социумом. В критерии эффективности работы учителя-логопеда и педагога-

психолога внесён такой критерий, как работа без больничных листов, что совершенно не отражает качество его работы в течение месяца.

## 2. Нематериальное (моральное) стимулирование.

Следует отметить, что в МБДОУ применяется не только материальное стимулирование в денежной форме, но и моральное стимулирование такое как:

- благодарность в приказе;
- публичная похвала;
- одобрение руководства в устной форме,
- выражение письменной благодарности путем вручения благодарственных листов;
- направление на муниципальные или региональные конкурсы профессионального мастерства;
- выдвижение кандидатур на доску почета работников образования;
- предоставление права педагогу быть новатором;
- предложение возглавить творческую группу;
- включение в состав жюри конкурсов, экспертные советы;
- публикация о педагоге в средствах массовой информации или на сайте МБДОУ.

Как мы уже говорили интерес к работе и самоутверждение педагога – это одно из сильнейших средств мотивации. Процесс самой педагогической деятельности приносит радость и удовлетворение. И здесь на первое место выходит выполнение условий, связанных с самообразованием и повышением квалификации педагогов, активное участие в работе методических объединений, выход на городской и районный уровень, путем участия в различных научно – педагогических конференциях.

Таким образом, в МБДОУ «Детский сад №17» Энгельсского муниципального района Саратовской области, разработана система мотивации педагогов к

трудовой деятельности ориентированная на миссию учреждения - создание благоприятных условий для полноценного проживания ребенком дошкольного детства и повышение конкурентоспособности МБДОУ за счет повышения качества образовательного процесса, расширения количества образовательных услуг.

Для повышения мотивации педагогов МБДОУ используется метод сочетания материальной и нематериальной мотивации.

Прежде чем создать систему мотивации в организации, нужно определиться в целях, стратегии организации и выстроить систему мотивации таким образом, чтобы сотрудники достигали результатов, способствующих выполнению целей организации. Поэтому необходимо, чтобы каждый педагог понимал свой вклад в достижении стратегической цели организации.

Нами проведен анализ и обобщение результатов опытно-поисковой работы по результатам исследования. Система мотивации персонала МБДОУ «Детский сад №17 - комплекс мероприятий, стимулирующих персонал не только к работе, за которую платят деньги, но прежде всего к особой старательности и активному желанию работать именно в этой организации, к получению высоких и высочайших результатов в своей деятельности, к лояльности по отношению к руководству. Таким образом, руководство МБДОУ «Детский сад №17» использует различные инструменты мотивации сотрудников, чтобы они: работали в учреждении, работали хорошо и работали именно так, как необходимо данному учреждению.

Мы провели опрос, чтобы узнать как каждый педагог понимает свою личностную значимость в образовательной организации. В результате опроса выяснилось, что все педагоги МБДОУ правильно понимают и оценивают главную цель своей работы, а так же осознают личностный вклад в деятельность дошкольного образовательного учреждения. Для того чтобы проанализировать и оценить эффективность системы мотивации в учреждении необходимо было опре-

делить тип мотивации каждого педагога и проанализировать соответствует ли существующая система мотивации типам мотивации педагогов работающих в учреждении.

Типы мотивации мы определили с помощью теста В.И. Герчикова. Мы считаем, что в МБДОУ № 17 существует необходимость применения стимулирующих мероприятий, предложенных В.И. Герчиковым, т.к. у воспитателей имеются в наличии все типы мотиваций к трудовой деятельности. Так же нами использовалась анкета предложенная Лепешовой Е.М. По результатам анкетирования, 47 % педагогов отметили, как наиболее важные для себя факторы повышения производительности труда: возможность самореализации, самостоятельности и инициативы в работе, наличие интересной творческой деятельности, возможность развития и самосовершенствования, признание и любовь воспитанников, хорошие отношения в коллективе; 23% отметили признание со стороны руководства, разделение ценностей и принципов работы, принятой в ДОУ, признание со стороны родителей; 25 % опрошенных отметили стабильность заработка, разумность требований руководства; 5% - отметили социальные гарантии.

Таким образом, для педагогов наиболее значимыми являются мотивы признания и самоуважения, мотивы принадлежности, общения, следовательно, эффективными методами мотивации данной группы сотрудников будут социально-психологические. Подробно показаны результаты изучения мотивации профессиональной деятельности педагогов ДОУ. Анализ результатов проведенного исследования по оценке сформированности мотивационной среды в ДОУ показал, что средняя оценка по тесту «Оценка мотивационной среды в учреждении» составила 6,6 балла, что соответствует уровню «выше среднего».

Обобщенный анализ результатов данного исследования показал нам, что мотивационная среда в МБДОУ «Детский сад № 17» находится на уровне развития выше среднего. Если раньше педагоги отмечали, что на снижение про-



фессиональной мотивации влияет невозможность получения от руководства поддержки и помощи в совершенствовании работы; неуверенность в том, что администрация поддержит их в случае неудачи, то на контрольном этапе исследования многие педагоги положительно оценили большинство показателей мотивационной среды ДОУ;

- 65% педагогов обладают высоким уровнем мотивации. Они активны, не боятся инноваций, не только их осваивают, но и активно создают, уверенно внедряют новшества в образовательный процесс. Этот показатель на 30% лучше, по сравнению с констатирующим этапом;

- только 5% отличаются слабой мотивацией. Не имеют тяги к саморазвитию. Не хотят или не могут внедрять новшества.

Повторное исследование показало положительную динамику в развитии мотивационной среды детского сада.

В дальнейшем работу по мотивации деятельности педагогов ДОУ необходимо продолжить.

*В третьей главе* представлен ряд рекомендаций, направленных на совершенствование системы мотивации педагогического коллектива МБДОУ «Детский сад № 17» Энгельсского муниципального района Саратовской области. В заключении представлены выводы по результатам проведенного исследования.

Нами был проведен анализ полученных данных, мы связали методику с основными группами мотивов. Мы разделили оценочные результаты по степени значимости на 3 группы (высокая, средняя, наименьшая). Данные, которые мы получили в результате, показывают, что наиболее приоритетными для педагогов выступают те показатели, которые напрямую связаны с потребностью самореализации и личностного роста (52% педагогов). 48% педагогов отметили важность удовлетворения социальных потребностей.

Для руководства ДОУ это можно считать неплохим показателем, так как

это показывает прямую заинтересованность и предоставляет возможность использовать в управлении мотивацией не только экономические способы, а интеллектуально – творческие и статусные.

Традиционно высокую оценку получили показатели группы мотивов, связанные с удовлетворением материальных потребностей (51% педагогов). Этот факт достаточно легко объяснить, т.к. любому человеку необходимо удовлетворять свои материальные потребности для нормальной жизни, человек всегда будет стремиться к комфортному существованию. Затем мы подсчитали средний бал по выборке и определили более значимые показатели удовлетворенности педагогов своей профессиональной деятельностью. Очень показательны результаты анкетирования, которое мы провели, чтобы выяснить повысился ли у педагогов интерес к работе после введения эффективного контракта.

Руководителю ДОУ необходимо брать на вооружение тренинговые методики для мотивации педагогического коллектива. И для повышения мотивации нужно провести не один тренинг, а несколько. Направления тренинговых программ может быть различным, они могут быть направлены и на коммуникацию в коллективе, на разрешение конфликтных ситуаций, на выявление творчества и креативности. Мы считаем, что при таком комплексном подходе мотивация педагогов поднимется на новый уровень. Мы уверены в необходимости образования в вопросах мотивации самого руководителя ДОУ. Руководитель ДОУ самостоятельно или с помощью специалиста-психолога необходимо разработать программу обеспечения мотивации педагогического персонала, постоянно заниматься улучшением микроклимата в коллективе, учитывая все особенности управления женским коллективом, так как состав коллектива ДОУ именно женский. Руководителю необходимо посещать психологические и управленческие тренинги, чтобы уметь ориентироваться в различных ситуациях, руководителю необходимо быть в курсе новых методик и знать мотивационные теории, приемы и правила установления психологического контакта с сотрудниками.

На наш взгляд руководителю ДОО необходимо учитывать одну важную особенность, которой обладают педагоги-воспитатели (мы считаем эту особенность уникальной у людей этой профессии) – это активный творческий потенциал. Использовать этот ресурс руководитель ДОО может для решения конкретных задач дошкольного учреждения. Каждый воспитатель ждет одобрения в свой адрес от руководства.

Сделали акцент на Совершенствование системы мотивации педагогического персонала МБДОУ «Детский сад №17». Для совершенствования системы мотивации персонала возможно использование разные способы и средства мотивации. Чтобы мотивация была эффективной, она должна быть как материальной, так и нематериальной. Опираясь на индивидуальный подход к каждому сотруднику коллектива, учитывать социально-экономические сферы жизни, а так же ориентироваться на личностные особенности и характер педагога. Наши рекомендации по развитию мотивации педагогов ДОО позволят:

- 1) повысить мотивацию педагогического персонала для выполнения задач ДОО, качественно повысить процесс дошкольного образования;
- 2) поддержать интерес к педагогической профессии путем удовлетворения своим трудом за счет удовлетворения своих потребностей;
- 3) повысить инновационную активность педагогических работников, стимулировать их стремление к внедрению образовательных инноваций в учебный процесс.

В этой глав даются рекомендации по мотивации молодых специалистов МБДОУ «Детский сад № 17». Проблема привлечения молодых специалистов для работы в образовательных дошкольных учреждениях далеко не новая. Но в последнее время, кадровый состав в ДОО в основном состоит из «возрастных» педагогов, молодые специалисты идут работать в ДОО неохотно или только начав свою педагогическую деятельность, быстро покидают ДОО в поисках другой работы. Низкая зарплата и большая ответственность, увеличение отчет-

ной документации и напряженный ритм работы, становятся основными причинами, из-за которых молодые специалисты не спешат идти работать в ДООУ. По статистике многие молодые специалисты, проработав пару лет в детском саду, покидают его из – за неудачной адаптации в коллективе или в связи с неспособностью справиться с возникшими трудностями. Положительная оценка труда молодого педагога способствует повышению настроения, прибавляет уверенности. Оценка деятельности молодого специалиста включает в себя:

1) аттестацию на квалификационную категорию .

2) Регулярную его оценку. Она проводится ежемесячно и ежегодно, влияет на зарплату, стимулирующие выплаты.

Методисту и психологу необходимо сделать сам приход молодого специалиста в коллектив запоминающимся. Можно придумать и ввести в традицию ритуал посвящения молодых специалистов педагогов на первом педагогическом совете. Молодой специалист приходит с багажом знаний, которые он пытается внедрить в педагогический процесс. На этом этапе необходим опытный наставник, который поможет молодому педагогу избежать ошибок, получить признание детей, завоевать авторитет у родителей. Молодые специалисты обычно хорошо ориентируются в компьютерной технике. Это следует учитывать, знакомя молодых педагогов с инновационной технологией – вводить интернет – консультирование. Это позволит молодому специалисту получить консультативную помощь в любое время. Участие в различных конкурсах районного и городского масштаба стимулирует творческую активность молодых специалистов. Активное привлечение молодых специалистов к участию в различных конференциях, круглых столах, дискуссионных клубах, дает молодому специалисту почувствовать себя участником единого педагогического процесса.

Таким образом, выполнение вышеперечисленных условий, позволит молодому специалисту адаптироваться в работе ДООУ, наладить контакт со всеми участниками педагогического процесса, а так же формировать мотивацию к

дальнейшему саморазвитию, постижению своего «я» педагогической деятельности. Мы перечислили и описали этапы профессионального становления молодого специалиста. Уделяя особое внимание в своей работе молодым специалистам, мы хотим сказать следующее: зарплата молодого специалиста в детском саду не превышает 12 тысяч рублей (в зависимости от региона). При низкой зарплате профессиональные требования предъявляемые молодому специалисту можно назвать высокими. Приветствуется наличие высшего образования, умение пользоваться новейшими развивающими методиками, умение находить контакт с детьми и родителями, бесконфликтность в коллективе, а так же готовность заполнять бесконечные отчетные документации. Нехватка персонала - главная проблема дошкольного образования. Перед руководителем ДОУ стоит сложная задача в сложившихся современных условиях - удержать молодого специалиста в профессии.

Здесь показана актуальность темы нашей выпускной квалификационной работы. Потому что без использования приемов мотивации, руководителю будет сложно удержать молодые кадры в своем детском саду. Нами проведена Оценка экономической эффективности программы совершенствования системы мотивации педагогического персонала МБДОУ «Детский сад № 17», рассчитали затраты на мероприятия предложенные по повышению мотивации на 2019 год, а так же рассмотрели доход от проведения мероприятий в рамках реализации программ совершенствования мотивации в 2019 год.

**Заключение.** В данной работе была поставлена цель разработать рекомендации, направленные на повышение эффективности системы мотивации педагогического коллектива МБДОУ «Детский сад №17» Энгельсского муниципального района Саратовской области.

По результатам исследования были сделаны выводы о том, что существующая система мотивации в ДОУ наряду с положительными моментами, такими как удовлетворение потребностей педагогов в существовании, в потребно-

сти в общении, причастности, признании коллективом, потребности в самовыражении, росте недостаточно эффективна и имеет ряд недостатков таких как недостаточно широкий спектр использования инструмента нематериального стимулирования, недоработанная и непродуманная система материального стимулирования.

Одной из главных проблем мотивации педагогов ДООУ, на сегодняшний день, по-прежнему остается недостаточное использование именно нематериальной мотивации. Ведь в структуре удовлетворенности трудом этой категории работников, социально-личностные потребности в разы выше, чем потребности в материальном. Таким образом, проанализировав существующую систему мотивации и осознав ее значение для каждого отдельного работника и для организации в целом, был сделан вывод о необходимости совершенствования и важности справедливой и логично построенной системы мотивации в организации.

Нами было выявлена неэффективность некоторых стимулов в мотивационной системе. Поэтому падает мотивация педагогов и заинтересованность в дальнейшем росте, снижается эффективность деятельности.

Выявив данную проблему, было предложено усовершенствование системы мотивации персонала учреждения с учётом устранения недостатков, выявленных на предыдущих этапах анализа.

Для устранения недостатков выявленных в результате анализа системы мотивации педагогов МБДОУ «Детский сад №17» был разработан ряд предложений, ориентированных на совершенствование системы мотивации педагогического персонала учреждения.

Внедрение предложенных рекомендаций по совершенствованию системы мотивации педагогов МБДОУ «Детский сад №17» позволит повысить мотивацию педагогических работников к качественному выполнению своих основных и дополнительных обязанностей, повысить удовлетворенность трудом работников, повысить инновационную активность педагогических работников.