

Автономная некоммерческая организация высшего образования
**«Поволжская академия образования и искусств имени Святителя
Алексия, митрополита Московского»**

Кафедра педагогики и психологии

Направление подготовки 44.04.02 Психолого-педагогическое образование
Направленность (профиль) **«Практическая педагогика и психология.
Инжиниринг развивающей среды»**

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

на тему:

**«Мотивация как средство повышения удовлетворенности трудом
педагогических работников в дошкольной образовательной организации: опыт
моделирования»**

Выполнил(а) студент(ка)
2 курса группы ПМ - 201
очной формы обучения
Гынку Ольга Анатольевна

(подпись)

Научный руководитель
Денисова Елена Анатольевна,
зав кафедрой педагогики и
психологии, кандидат
психологических наук, доцент

(подпись)

Допустить к защите:

Заведующий кафедрой

педагогики и психологии

_____ Е.А. Денисова

«___» _____ 2024 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
Глава 1. Теоретико – методологический анализ проблемы мотивации как средства повышения удовлетворенности трудом в организации в отечественной и зарубежной педагогике и психологии	11
1.1. Проблема мотивации трудовой деятельности в отечественной и зарубежной психологии	11
1.2. Удовлетворенность трудом педагогических работников как социопсихологический феномен	17
1.3. Взаимосвязь мотивации и удовлетворенности профессиональной деятельностью педагогических работников в образовательной организации.	28
1.4 Анализ моделей мотивации персонала. Критерии эффективности	39
Выводы по первой главе	50
Глава 2. Организация и проведение эмпирического изучения системы мотивации деятельности как средства повышения удовлетворенности трудом педагогических работников в дошкольной образовательной организации	53
2.1. Результаты констатирующего этапа эмпирического исследования	53
2.2 Описание модели мотивации деятельности как средства удовлетворенности трудом педагогических работников в дошкольной образовательной организации	72
2.3. Результаты контрольного этапа исследования	75
Выводы по второй главе	84
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	88
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	91
Приложения	99

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования: В последние годы в отечественной системе образования произошли изменения, обусловленные изменением в государственной политике по обеспечению качества дошкольного образования, стратегических приоритетов, основных документов, регулирующих деятельность. Информатизация и цифровизация общества, изменчивость и ускоренное развитие социальных процессов, изменение правового статуса образовательных организаций, степени самостоятельности, ответственности за качество образования, новые подходы в подготовке, повышению квалификации и переподготовке педагогических кадров, сделали очевидным, выработанные ранее подходы и принципы управления дошкольной образовательной организацией не позволяют достичь желаемых результатов, предъявляемых обществом.

В соответствии с Федеральным законом «Об образовании в РФ» 273 –ФЗ 2012 г. статья 10 п. 4 «...дошкольное образование является первым уровнем общего образования». В связи с этим, вопрос качества дошкольного образования, соответствие системы дошкольного образования ожиданиям и требованиям общества, в том числе всех участников образовательных отношений: воспитанников, родителей (законных представителей) и педагогов стоит особенно остро и актуально. Также в 2013 году введен профессиональный стандарт «Педагог в сфере дошкольного образования», который выдвигает требования к образованию, опыту практической деятельности педагога, описывает умения, знания и функции необходимые педагогу дошкольного образования. Появилась необходимость анализа опыта деятельности, владения педагогическими технологиями, умений, навыков педагогов дошкольного образования. Также встал острый вопрос формирования и деятельности педагогических коллективов, что стало основной задачей руководителей дошкольных образовательных организаций. Принятие этих изменений, качество педагогической деятельности зависит, в первую

очередь, от мотивации педагога, степени его удовлетворенности трудом. На удовлетворенность трудом педагогических работников влияют специфические факторы. Педагоги дошкольных образовательных организаций, в отличие от сотрудников, занимаются деятельностью, отличающуюся эмоциональным характером, имеющую высокий уровень коммуникативности, постоянный элемент новизны, непрерывную потребность к самообразованию. Педагоги, осуществляющие свою деятельность в дошкольном образовании, должны соответствовать современным требованиям, предъявляемым им обществом, быстро реагировать на изменения в образовательной среде, уметь работать в коллективе, совместно решать профессиональные задачи.

Проблема определения и применения эффективных форм управления педагогическим коллективом — это не новая научная проблема, но, в связи с вышесказанными вызовами современного общества, нуждается в теоретическом анализе сущности, значения, принципов организации и функционирования, психологических характеристик педагогических коллективов.

В психолого-педагогической литературе достаточно глубоко раскрыты вопросы мотивации и удовлетворенности трудом работников (А. Маслоу, Д. Аткинсон, Ж. Годфруа, Д.Н.Узнадзе, В.С.Мерлин, П.М.Якобсон и др.), в том числе педагогических работников (Л.С.Выготский, В.Г.Асеев, А.К.Маркова, В.А.Дубровская и др.). Вопросы формирования педагогических коллективов рассмотрены Ф.Н. Гоноболиным, А.И. Донцовым, А.А. Леонтьевым, А.В. Петровским, В.В. Шпалинским и др. Исследования Н.П.Аникеевой, Н.В.Митиной, В.А.Виноградовой, Т.И.Рудневой, Я.Л.Коломенского, Б.Д.Парыгина, Т.И.Шамовой и других посвящены вопросам благоприятного психологического климата в коллективах педагогов.

Вместе с тем в психолого - педагогической литературе недостаточно полно рассматриваются вопросы, связанные с разработкой и внедрением систем мотивации, как эффективного средства повышения удовлетворенности трудом педагогических работников в дошкольной образовательной

организации, раскрытия содержания понятий «лично – профессиональные компетенции педагога дошкольной образовательной организации на современном этапе», «траектория профессионального развития педагога», «современные профессиональные сообщества»; потребности в изменении подходов к управлению педагогическим коллективом дошкольной образовательной организации, недостаточной научно теоретической и практической разработанности системы управления в условиях новой парадигмы образования; эффективности участия в социальной и профессиональной жизни педагогов, включенных в педагогический коллектив дошкольной образовательной организации, в условиях информационного общества. В связи с тем, что существует противоречие между потребностью системы дошкольного образования в создании эффективных профессиональных педагогических коллективов и недостаточной разработанностью систем мотивации, возникла необходимость исследования и выработки средств повышения мотивационной составляющей педагогов дошкольной образовательной организации. В связи с вышесказанным возникла проблема исследования.

Цель исследования: теоретически изучить проблему мотивации трудовой деятельности педагогов, эмпирически проверить разработанную мотивационную модель организации как средства повышения удовлетворенности трудом педагогических работников (на примере ДОО).

Объект исследования: мотивация профессиональной деятельности, удовлетворенность трудом педагогических работников.

Предмет исследования: мотивационная модель организации как средство повышения удовлетворенности трудом педагогов (на примере ДОО).

Гипотеза исследования: мы предполагаем, что существует взаимосвязь между мотивационной моделью труда в организации и удовлетворенностью (лояльностью) сотрудников. Так, учет индивидуальных мотивов педагогической деятельности сотрудников, а также включение в мотивационную модель организации материальных (оплата по результатам,

дополнительный заработок в организации наряду с существующими должностным окладом и оплачиваемым отпуском) и нематериальных способов стимулирования (понимание сотрудниками целей организации (через анализ ключевых показателей организации), благоприятный психологический климат, возможность профессионального роста (наставничество в организации), поддержка и забота руководства) будет способствовать повышению удовлетворенности трудом педагогических работников в ДОО.

Задачи исследования:

1. Осуществить теоретический анализ психолого-педагогической литературы по проблеме мотивации трудовой деятельности ;
2. Эмпирически изучить и проанализировать психологические характеристики сотрудников и всего коллектива дошкольной образовательной организации, виды мотивации и критерии удовлетворенности трудом педагогов;
3. разработать и апробировать модель мотивации трудовой деятельности педагогических работников в ДОО, определить способы материального и нематериального стимулирования сотрудников;
4. осуществить контрольный этап исследования, установить взаимосвязь между мотивацией и удовлетворенностью трудом сотрудников; провести количественный и качественный анализ результатов исследования с использованием математическо – статистических методов.

Научная новизна исследования:

Рассмотрены и обоснованы психологические характеристики педагогического коллектива дошкольной образовательной организации (общая цель деятельности, мотивация, педагогическое единство, удовлетворенность своей деятельностью, групповая сплоченность); апробирована программа «Инновационного развития СП «Детский сад №4» ГБОУ ООШ №7 г.о. Сызрань» (Приложение П); Программа «Повышения профессионально мастерства педагогов СП «Детский сад №4» ГБОУ ООШ №7 г.о. Сызрань» (Приложение С); Программа «Психологического тренинга» (Приложение У),

составлены рекомендации для руководителей дошкольных образовательных организаций по внедрению модели мотивации с целью улучшения мотивации к профессиональной деятельности педагогов (Приложение Ф).

Теоретическая и практическая значимость исследования состоит в том, что разработана и теоретически обоснована модель мотивации в дошкольной образовательной организации на основе эмпирического исследования мотивации к деятельности педагогов ДОО, которая включает методы материального и нематериального стимулирования, индивидуальные формы управления в соответствии с этапом профессионального развития сотрудника, индивидуальной траектории профессионального развития. Результаты исследования будут способствовать повышению эффективности деятельности коллектива ДОО, оптимизации управления образовательной организацией, позволяющие повысить качество образования, стратегические направления развития ДОО, в том числе критерии и показатели модели мотивации, управления образовательным процессом, позволяющие оценить эффективность управления ДОО.

Степень научной разработанности проблемы - теории группообразования, основанные на стратометрической концепции А.В. Петровского и параметрической концепции Л.И. Уманского; теория совместной деятельности (А.И. Донцов, А.М. Журавлев, Р.С. Немов, Н.Н. Обозов, А.В. Петровский), положение о специфическом психологическом феномене малой группы — феномене психологической общности (Г.М. Андреева, Я.Л. Коломинский, Р.Л. Кричевский, К. Левин, Д. Морено, Э. Мэйо, Г. Оллпорт, В.Б. Ольшанский, А.В. Петровский, Л. Фестингер, Т. Шибутани, П.Н. Шихирев и др.) [46], концепция социометрической и коммуникативной структуры группы, структуры влияния и власти Д. Морено, концепции профессиональной деятельности педагогического коллектива (Н.П. Аникеева, Б.С. Алишев, В.П. Бездухов, Г.А. Виноградова, Н.С. Дежникова, В.А. Кан-Калик, Н.В. Ключева, А.С. Макаренко, А.К. Маркова, Л.М. Митина, А.Н. Мудрик, Т.Н. Руднева, В.А. Сластенин, В.А. Сухомлинский, Н.В. Тамарина, Т.А. Чекрыгина, Н.И. Шевандрин), психологические теории

управления коллективом (А.Г. Ковалев, А.Л. Свенцицкий, Р.Х. Шакуров, В.М. Шепель Е.А. Ямбург), положения о психологических предпосылках формирования педагогических команд (А.А. Бодалев, Н.П. Дерзкова, И.И. Жуковский, А.А. Реан, Я.Л. Коломинский, В.А. Сластенин, О.А. Фокина); теория групповой динамики и поля К.Левина; административная школа А.Файоля.

Методы исследования:

- 1) Теоретические: анализ психолого-педагогической литературы по теме исследования, синтез, классификация, сравнение и обобщение.
- 2) Экспериментальные: тестирование, эксперимент (констатирующий, формирующий, контрольный)

Психодиагностические методики:

- «Определение ведущего типа мотивации» - В.И.Герчиков (модификация Motype);
- методика определения удовлетворенности сотрудников к деятельности «Q12» -Дж.Гелап, У. Стефенсон;
- социометрический тест - Дж. Морено;
- «Оценка психологической атмосферы в коллективе», - А.Ф. Фидлер;
- «Шкала готовности к творческо - инновационной деятельности – С.Ю. Степанов;

- 3) Методы математико – статистическо обработки экспериментальных данных.

База исследования: эмпирическое исследование проводилось на базе структурного подразделения «Детский сад №4» государственного бюджетного общеобразовательного учреждения Самарской области основной общеобразовательной школы №7 имени кавалера ордена Славы М.А. Николаева города Сызрани городского округа Сызрань Самарской области. В исследовании принимали участие педагогические работники в количестве 31 человек.

Апробация результатов магистерской диссертации.

Материалы диссертационного исследования рассматривались и обсуждались на научно – методических семинарах кафедры педагогики и психологии АНО ВО «Поволжская академия образования и искусств имени Святителя Алексия, митрополита Московского». Были представлены на всероссийских, региональных, окружных научно – практических конференциях: окружная научно – практической конференции «Реализация ФГОС дошкольного образования: направления, перспектива и оценка качества» (2022 год), VI региональная молодежная научно – практической конференция «Поволжский фестиваль студенческой науки» (2022 год), XXXI Международные рождественские образовательные чтения «Глобальные вызовы современности и духовный выбор человека» (2022 год), IV Поволжский педагогический форум «Система непрерывного педагогического образования: инновационные идеи, модели и перспективы», VII региональная молодежная научно – практической конференция «Поволжский фестиваль студенческой науки» (2024 год).

Материалы диссертационного исследования рассматривались в следующих публикациях:

1. Гынку О.А., Денисова Е.А. Взаимодействие руководителя и педагогического коллектива в дошкольной организации на этапе разработки индивидуальных образовательно - профессиональных маршрутов педагогов и инновационной деятельности/В сборнике VI региональной молодежной научно – практической конференции «Поволжский фестиваль студенческой науки», 2023 С113-120;
2. Гынку О.А., Денисова Е.А. Эффективные формы управления педагогическим коллективом/Сборник материалов XII Международной научно-практической конференции «Современная наука и молодые учёные». – Пенза : МЦНС «Наука и просвещение» , 2022 С 189-191;
3. Гынку О.А., Денисова Е.А. Особенности профессиональной мотивации сотрудников дошкольной образовательной организации//Научный журнал «Поволжский ВЕСТНИК НАУКИ», №1 (31), 2024 год, С 36-41;

4. Гынку О.А., Денисова Е.А. Мотивация и наставничество как средство повышения удовлетворенности трудом педагогических работников в дошкольной образовательной организации: опыт моделирования/ VII региональная молодежная научно – практической конференция «Поволжский фестиваль студенческой науки» (2024 ГОД).

Результаты исследования могут быть использованы руководителями организаций, реализующих образовательные программы дошкольного образования, с целью мотивации педагогических работников к профессиональной деятельности.

ГЛАВА 1

Теоретико – методологический анализ проблемы мотивации как средства повышения удовлетворенности трудом в организации в отечественной и зарубежной педагогике и психологии.

1.1. Проблема мотивации трудовой деятельности в отечественной и зарубежной психологии.

Проблема мотивации в психологии была и остается одним из фундаментальных вопросов. Этот вопрос связан с анализом активности, поведения человека в деятельности. Многие психологи рассматривали термин «мотивация» по - своему. Образован он от латинского слова «двигаться». Анализу движущих сил человека к любой деятельности в зарубежной и отечественной психологии посвящено большое количество работ. Проблемы мотивации мы видим в работах отечественных психологов Л.С.Выготского, В.И.Герчиков, В.С. Мерлин, П.М.Якобсон, В.Г.Асеева, Д.Н.Узнадзе и других; а также зарубежных А. Маслоу, Д. Аткинсон, Ф. Герцберг, Ж. Годфруа и др. В психологической науке теории мотивации человека к деятельности появились в 20-е годы 20 века. В психологии известно около 50 теорий мотиваций, которые можно выделить в группы: теории мотивации труда, бихевиористические теории, когнитивные, психоаналитические теории мотивации, биологизаторские и др. А. Маслоу называет мотив – установками. В основе поведения любого человека лежат потребности, которые автор делит на пять групп. А.Маслоу выстроил модель своей концепции в виде пирамиды, в связи с тем, что, чем выше потребность, тем для меньшего числа людей высшие потребности становятся мотиваторами поведения. Группы потребностей по А.Маслоу представлены на рисунке 1.

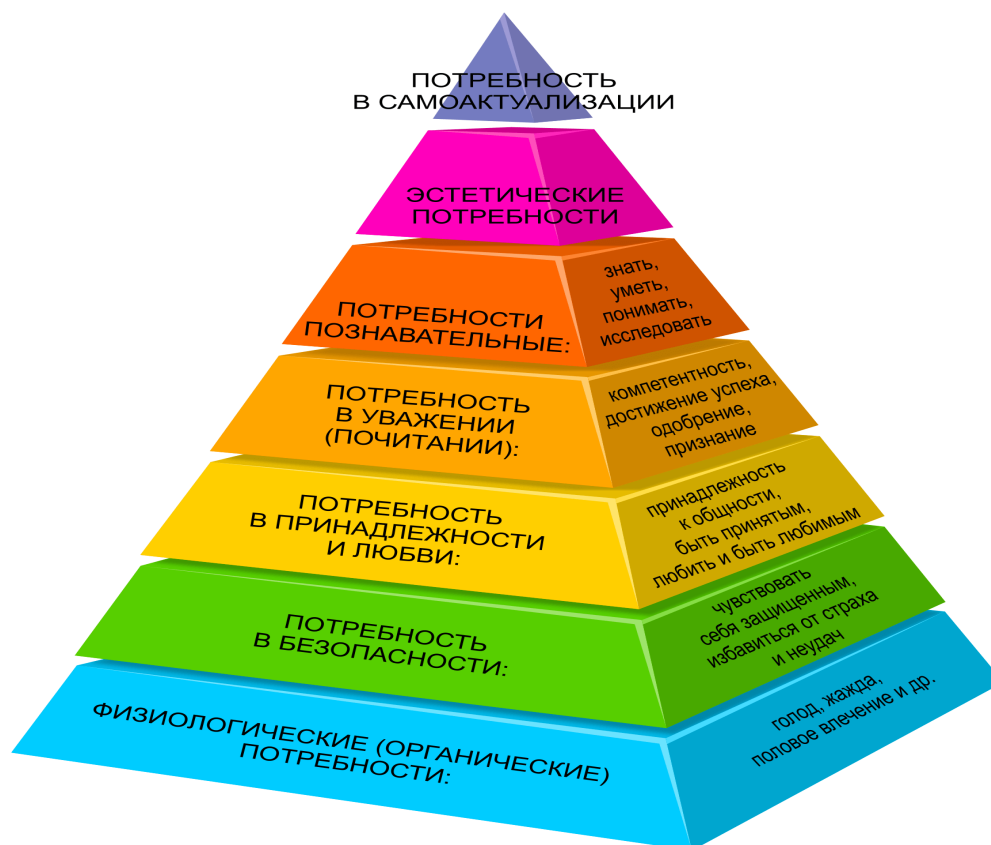


Рисунок 1 - группы потребностей по А.Маслоу

По мнению А.Маслоу неудовлетворенная потребность мотивирует и побуждает человека к действиям. В то же время, удовлетворенная потребность перестает мотивировать и на ее место приходит другая неудовлетворенная потребность следующего уровня иерархии.

К первому уровню потребностей А.Маслоу относит физиологические, которые необходимы человеку для выживания – в пище, воде, жилье, отдыхе и др. Для удовлетворения данных потребностей человеку нужны элементарные условия труда и минимальный размер заработной платы.

К второму уровню потребностей А. Маслоу относит потребность в безопасности, уверенности в завтрашнем дне, защите, преодолении неудач, отсутствие страхов. Для удовлетворения данных потребностей человеку необходимы условия труда превышающие минимальные. Человеку необходима стабильная компания, предоставляющая сотруднику определенные социальные гарантии, со стабильной зарплатой, превышающей минимальную, позволяющая покупку страхового полиса, взносы в пенсионный фонд и т.д.

К третьему уровню потребностей А.Маслоу относит потребности в принадлежности и любви – принадлежность к общности, потребность в своем принятии, потребности в любви. Для удовлетворения данных потребностей человеку необходимо компетентное участие в коллективной, групповой работе, уважение коллег и руководства, признание, достижение успеха.

К четвертому уровню потребностей А.Маслоу относит потребности в признании и самоутверждении – авторитет в коллективе, известность, лидерство, публичное признание, присвоение обладателю званий, титулов, вручение наград, приобретение познавательных компетенций.

К пятому уровню потребностей А.Маслоу относит потребности в самоактуализации – осуществление своих потенциальных возможностей, которые не зависят от признания окружающих. Человек выбирает методы и средства для выполнения поставленных целей и задач, занимается свободным творчеством.

А.Маслоу считает, что только после удовлетворения низшего уровня активизируются более высокие устремления. Удовлетворение нужд происходит последовательно от низшего к высшему, в соответствии с иерархией. Но многие люди, ставя перед собой высокие, но достижимые цели, достигнув их, возвращаются к низшему уровню и активизируют свою деятельность, создавая дополнительные возможности для мотивации [35].

Последователи А.Маслоу, опираясь на его иерархическую модель, создали свои концепции. С. Алдерфер предложил теорию мотивации труда, Ф. Герцберг основал двухфакторную теорию мотивации. Автор предложил две шкалы, на одной из которых изменение потребностей стоит от неудовлетворенности до отсутствия неудовлетворенности. На другой, наоборот - от удовлетворенности до неудовлетворенности. Потребности Ф. Герцберг разделил на две группы: мотивационные – признание, ответственность, карьера, успех, творческий рост и т.д.; гигиенические: условия труда, заработная плата, состояние внутренней среды и т.д. Автор показал, что наличие мотивации для удовлетворения первой группы потребностей оказывает стимулирующее воздействие на трудовую

эффективность, в тоже время не данное воздействие исчезает при удовлетворении данных потребностей. Со второй группой потребностей все наоборот, их отсутствие вызывает у человека неудовлетворение трудовой деятельностью, снижая стимул к активности. На рисунке 2 представлена двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга.



Рисунок 2 - двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга

Д.Аткинсон говоря о мотиве, побуждающем личность к деятельности, утверждает о преобладающем мотиве: мотив успеха или избегание неудачи. Мотив успеха «запускает» действия, ведущие к достижению результата. Такие действия проявляются в направлении интенсивности, настойчивости человека. Мотив избегания неудачи препятствует выполнению действий, способных, по мнению человека, привести к неудаче. Мотив проявляется не допустить ситуации, которая может привести к неудаче, содержащей потенциальную угрозу. Д.Аткинсон считает, что «данные мотивы стабильными, формирующимися в деятельности человека, с их помощью он удовлетворяет свои потребности»[3].

Ж.Годфруа считает, что «мотивация – совокупность факторов, поддерживающих и направляющих, то есть определяющих поведение. Автор говорит, что успех зависит не только от внешних обстоятельств, но и от внутреннего состояния человека. Психолог утверждает, что каждый человек

обладает неизменным внутренним потенциалом, который может быть осознан и использован для достижения больших успехов. Человек может изменить свою жизнь путем изменения своих мыслей и убеждений, ум имеет огромную силу и человек может ее использовать в своих интересах. Чтобы достичь успеха, необходимо развить позитивную ментальную модель, установить ясные цели и научиться преодолевать препятствия. [14]

Отечественный психолог В.Г.Асеев глубоко рассматривал проблему трудового поведения педагогов. Автор утверждает, что мотивация имеет ведущее место в структуре личности, влияя на характер, способности, эмоции, психику, направление деятельности. Психолог считает, что содержание мотивационной системы определяет направление видов деятельности человека, перспективу ее дальнейшего развития. Но, в то же время особенности деятельности человека определяют направление развития мотивации, ее приспособление к обстоятельствам деятельности. В.Г.Асеев говорит о том, что состояние активной деятельности – это нормальное состояние человека. В.Г.Асеев выделил задачи, стоящие перед психологической наукой, это – «совершенствование методов управления коллективами. Здесь важны выяснение механизмов форм стимуляции к труду человека, влияния на личность в целом, также взаимоотношений членов коллектива, создание благоприятной психологической атмосферы в коллективе сотрудников, занимающихся трудовой деятельностью, разработки стилей, форм руководства трудовым коллективом, подбором и расстановкой кадров [2].

Д.Н.Узнадзе, анализируя смысл периода мотивации, подчеркивает, что субъект действует под влиянием актуальной потребности, когда его поведение подчинено силе этой потребности, при помощи импульсивного поведения, но человек обладает способностью противопоставить самого себя окружающей среде, объективировать действия своего Я. Человек осознает, что отныне его поведение зависит от него самого, от его собственной личности, от его Я [58].

Л.С.Выготский и его ученики А.Н.Леонтьев и Б.Ф. Ломов исследовали проблемы мотивации на примере педагогической деятельности. Согласно

теории Л.С.Выготского мотив – это предмет внешнего мира. В психике человека имеются два уровня, определяющие высокие и низкие потребности. Уровни не пересекаются, поэтому удовлетворение потребностей одного уровня за счет средств другого невозможно[11]. А.Н. Леонтьев говорит о том, что мотивация – это необходимое условие профессиональной деятельности, в которую включены мотивы, потребности, мнение личности о себе, оценка о личности окружающих. А.Н.Леонтьев утверждает, что мотивация – это сложное образование, от нее зависит направления деятельности человека, использование его способностей.

По мнению отечественного психолога В.А. Дубровской «Мотивация – совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности, которые задают границы и формы деятельности, придают ей направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Мотивация профессионального развития – процесс побуждения педагога к активной педагогической деятельности, направленной на получение нового качественного результата и сфокусированной на достижении личного смысла в профессии» [20].

Опираясь на мотивационную модель на основе иерархии потребностей А. Маслоу мы можем говорить о том, что для педагогических работников, так же как и для всех остальных, основой мотивации являются физиологические потребности (одежда, питание, жилье), потребности в безопасности (гарантия рабочего места, долгосрочное обеспечение денежным доходом), социальные потребности (быть признанным в своей группе, контакты с людьми, быть принятым в обществе), однако, нельзя забывать и о наиболее высоких уровнях мотивации – потребности в уважении, предоставлении возможности для самовыражения, самоактуализации.

Говоря о мотивации педагога, отечественный ученый К.Г.Митрофанов считает, что развитие ее идет поэтапно, в зависимости от стажа педагогической деятельности. У молодого педагога основной мотив – стремление к самоутверждению, признанию со стороны всех участников образовательных

отношений: детей, родителей, коллег. Далее для педагога основным мотивом является содержание образовательной деятельности. Педагог активно вникает в профессиональную деятельность, что приводит к повышению его интереса к способам педагогической деятельности. Позже начинают преобладать интерес к развитию воспитанника, его личности. У педагога, имеющего большой опыт педагогической деятельности возникает интерес к работе с детьми определенного возраста, возникает интерес к развитию своих способностей, повышению своих знаний, педагогических компетенций[34]. Педагогическая среда, профессиональная деятельность влияют на профессиональное развитие педагога, но получить положительный результат можно только при условии внедрения системы управления профессиональным развитием.

1.2. Удовлетворенность трудом педагогических работников как социопсихологический феномен.

Психология управления, отрасль психологии, рассматривающая закономерности управленческой деятельности. Ее главная задача – анализ психологических условий и особенностей управленческой деятельности, которые необходимы для повышения качества работы. В управлении людьми существует комплекс проблем, которые рассматривает данная отрасль психологии, в том числе закономерности, определяющие динамику взаимодействия людей в процессе управления. Именно эти закономерности влияют на деятельность в целом, взаимодействия людей в коллективе, их поступки, а в конечном итоге на эффективность работы организации в целом. Результативность труда педагогического работника, в том числе дошкольной образовательной организации, зависит в первую очередь от внутренней мотивации педагога, степени удовлетворенности трудом. К данному понятию сложилось большое число подходов отечественных и зарубежных психологов. В таблице 1.1 представлены авторские подходы к факторам удовлетворенности трудом.

Таблица 1.1 – Авторские подходы к факторам удовлетворенности трудом

Автор	Факторы удовлетворенности
Р. Штольберг	Социально – экономические: условия труда, устанавливаемые трудовым законодательством, удовлетворенность рабочим местом; социально – психологические: уровень образования, квалификация, повышение квалификации, формы, осуществления профессиональной деятельности, профессиональные перспективы; психофизиологические: удовлетворенность профессиональной деятельностью, атмосферой в коллективе, понимание значимости своего труда.
Ф. Гернцберг	Поддерживающие: управленческие стратегии, стили управления, политика организации, обеспечение статуса работника, условия и оснащенность рабочего места, заработная плата, возможность дополнительного заработка. Нематериальное мотивирование: участие в инновационной деятельности, привлечение к сложным задачам, требующим высокой степени ответственности и самостоятельности, повышение по служебной лестнице, признание результатов работы, профессиональный рост.
К.Замфир	Общие условия: перспективы карьерного роста; материальное вознаграждение за выполняемую работу; социальные льготы. Физические условия труда: безопасность труда; эстетика рабочего места; шум, температура и т.д. Содержание труда: однообразие деятельности или ее вариативность; степень актуальности выполняемых трудовых функций, степень сложности и ответственности, возможность изобретения нового, элементы руководства; соответствие личным способностям. Организационные условия: благоприятный психологический климат в коллективе, имидж организации, общественное мнение об организации, упоминание в социальных сетях, прессе [23]
М.Аргайл	Материальное вознаграждение за выполняемую работу; Отношения с сотрудниками: социальная поддержка; помощь в достижении совместных целей; дружеские связи на работе; помощь в работе. Отношения с руководством: справедливость при поощрении и наказании; улучшение условий труда; протекция. «Возможности продвижения по службе»: перспективы карьерного роста, признание авторитета; «Другие факторы, способствующие реализации личных планов».

Учитывая вышеизложенные факторы удовлетворенности трудом педагогических работников зарубежных исследователей, можно сказать, что на удовлетворенность трудом педагогических работников влияют специфические факторы: эмоциональный характер профессиональной деятельности, уровень коммуникативности, элемент новизны деятельности, непрерывное повышение компетенций, самообразование [37;51].

Отечественные ученые сравнительно недавно занялись проблемами удовлетворенности трудом педагогических работников. Исследованиями по данному вопросу занимались Н.В. Кузьмина, И.В.Арендачук, О.В.Филатова, П.Т.Долгов, В.Д.Шадриков, А.А.Деркач, А.К.Маркова. Э.Ф.Зеер говорит, что профессиональные компетенции ориентированы на выполнение конкретных видов деятельности, обуславливающих ее качество. В.Д.Шадриков, говоря о профессиональных компетенциях педагога, разделяет их на общие, необходимые сотруднику, выполняющему любую профессиональную деятельность и специальные, которые присущи только педагогическому работнику. По мнению В.А. Дубровской мотивация профессионального развития – это побуждение педагога к активной педагогической деятельности, получение качественного результата, достижение личного смысла в профессиональной деятельности.

П.Т.Долгов считает ведущим мотивом успешного педагога мотив достижения, который выражается в желании добиваться высоких результатов в профессиональной деятельности. Еще можно выделить мотивы профессиональной успешности:

- социальный мотив (стремление приносить пользу людям и обществу в целом);
- мотив творческой деятельности (приоритет творческих задач, стремление добиваться нетривиальных результатов);
- познавательный мотив (стремление больше знать, уметь, получать удовольствие при получении новой информации);
- мотив сотрудничества и совместного достижения (желание работать вместе, добиваться вместе продуктивных и качественных результатов, желание работать с представлениями, что деятельность будет более продуктивной, если проблемы обсуждаются в группе);
- мотив самоактуализации и самореализации (раскрытие и реализация собственных потенциальных способностей, возможностей, своих профессиональных компетенций);

- престижный мотив (стремление занять определенное место в отношениях с другими людьми, получать одобрение окружающих, стремление заслужить авторитет и признание за результаты своей профессиональной деятельности).

Педагогический результат детерминирует всю деятельность педагога, влияя на все ее стороны: целеполагание, диагностику, проектирование, коммуникацию, рефлексию. Он наполняет содержание всех сторон деятельности педагога. Успешным можно считать только того педагога, который владеет профессиональными компетенциями, имеет высокий уровень личностных качеств [5].

Говоря об удовлетворенности трудом педагогических работников к своей профессиональной деятельности в образовательной организации, нельзя не затронуть личность руководителя. Руководитель образовательной организации, в первую очередь менеджер, отвечающий за условия, в которых осуществляют свою деятельность участники образовательных отношений (дети, родители, педагоги), качество образования, развитие образовательной организации[27]. Он выполняет управленческие функции: планирование, функционирование, мотивация к деятельности сотрудников, контроль. Эффективность руководства определяется степенью авторитета руководителя. Авторитет может быть формальный – права, которые предполагает занимаемая должность, моральный – определяется его нравственными качествами и функциональный – предполагает его деловые и профессиональные качества, компетентность, отношение к профессиональной деятельности. В том случае, если функциональный авторитет низкий, руководитель теряет влияние на коллектив, что приводит к ухудшению психологической атмосферы в коллективе, снижению качества деятельности организации, также в качестве компенсации, агрессивная реакция руководителя на подчиненных.

На эффективность руководства также большое влияние оказывает стиль управления руководителя, представляющий совокупность методов и приемов воздействия конкретного руководителя на сотрудников своей организации. Можно выделить наиболее часто встречающиеся стили: авторитарный,

демократический, либерально – анархический (или попустительский, или нейтральный), непоследовательный (алогичный).

Руководитель, имеющий авторитарный стиль воздействия на сотрудников, единолично и жестко принимает все решения, постоянно контролирует их исполнения с угрозой наказания. Интересы к сотруднику как к личности не испытывает. По не психологическим критериям – производительность, качество работы организации, авторитарный стиль руководства обеспечивает хорошие результаты работы. Что касается введения новшеств в деятельность организации, инициативы, творчества подчиненных, психологического климата в коллективе, удовлетворенности трудом сотрудников, данный стиль руководства оказывает негативное влияние.

Руководитель, имеющий преимущественно демократический стиль управления, управленческие решения принимает на основе обсуждения проблемы с сотрудниками, учитывает их мнение и инициативы сотрудников, часто делегирует сотрудникам полномочия, в том числе контроль выполнения принятых решений. Демократический стиль руководства предполагает готовность коллектива к новшествам, участия в инновационной деятельности, так как способствует развитию творчества, инициативы у сотрудников. В тоже время демократический стиль требует от руководителя высоких интеллектуальных, коммуникативных и организаторских способностей.

Руководитель, имеющий преимущественно либерально – анархический стиль руководства характеризуется, максимумом демократии, когда все сотрудники имеют возможность высказывать свое мнение, свою позицию, с другой стороны, минимумом контроля, когда даже принятые решения могут не выполняться, так как сотрудники знают, что контроль их реализации не последует. В организации, где руководитель, имеет либерально – анархический стиль управления качество деятельности низкое, сотрудники не удовлетворены своей работой, нет мотивации к сотрудничеству, психологический климат не благоприятный, формируются подгруппы со своими лидерами, которые часто конфликтуют.

Руководитель, имеющий преимущественно непоследовательный (алогичный) стиль руководства характеризуется в непредсказуемом переходе от одного стиля руководства к другому, что приводит к низкому качеству деятельности организации, большому количеству конфликтов и проблем [19].

Как уже говорилось выше стили управления применяются руководителем комплексно, единый стиль руководства не подходит ко всем ситуациям. Авторы теории ситуационного лидерства П.Херси и К. Бланшар говорят о том, что чаще всего руководителями применяется ситуационная модель руководства. Согласно данной модели лучшие управленцы взвешивают множество переменных, влияющих в данный момент на ситуацию, а затем выбирают стиль руководства, который наилучшим образом ей соответствует. Данная теория фокусирует внимание на подчиненных, именно они являются той средой, которая принимает или отвергает лидера. Стиль руководителя должен соответствовать зрелости членов группы, способности всех ее членов нести ответственность за свою деятельность, поведение, которая включает два компонента: профессиональная зрелость и психологическая зрелость. Профессиональная зрелость включает знания и навыки сотрудников. Психологическая зрелость обусловлена желанием или мотивацией к выполнению своей работы. Психологически зрелые люди внутренне замотивированы.

Большинство руководителей адаптируют свой стиль руководства в соответствии с ситуацией, данная модель руководства позволяет сделать корректировку принятия решения в конкретной ситуации более обдуманной. [9] П.Херси и К. Бланшар представляют свою ситуационную модель в виде диаграммы, представленной на рисунке 3.

Ситуационная модель руководства Херси и Бланшара

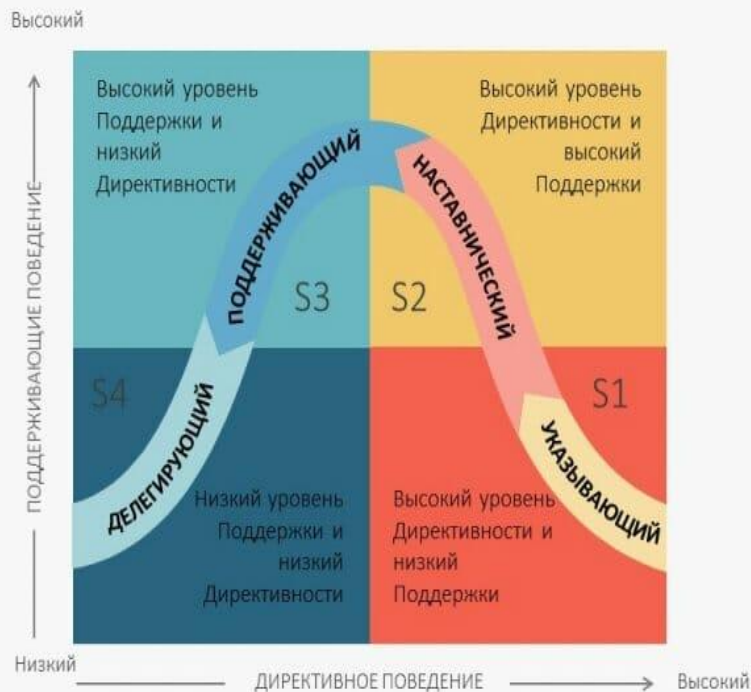


Рисунок 3 - ситуационная модель руководства П.Херси и К. Бланшар

Ось X отображает степень директивности поведения, проявляемого руководителем (стиль руководства, ориентированный на задачу); ось Y указывает на степень поддерживающего поведения, которое использует лидер (стиль руководства, ориентированный на людей).

Комбинируя различные выраженности, мы видим наличие четырех основных стилей руководства:

- «директивный» - сильная выраженность ориентации на задачу и слабую на людей. Руководитель издает приказ, он уверен в его выполнении;
- «наставнический» - сильная выраженность на людей, но на цель и результат слабая выраженность. Руководитель и сотрудники коллектива коллегиально участвуют в принятии решений. Он не только управляет командой, но и развивает сотрудников, выявляет их слабые места и определяет точки роста. Наставнический стиль руководства – стиль управления, в котором руководитель исполняет роль наставника. Он ставит задачи и помогает

разобраться в тонкостях: наставляет и управляет. Организует обучение сотрудников, умение брать на себя сложные задачи;

- «поддерживающий» - выраженность ориентации на задачу и также выраженность ориентации на людей. Руководитель и сотрудники совместно участвуют в создании идей и принятии решений, но большинство решений принимается командой. Лидер - равный член коллектива.

- «делегирующий» - низкая выраженность ориентации на задачу, также низкая выраженность ориентации на людей. Руководитель не активный, минимальное руководство, минимальная поддержка подчиненных.

Ситуационная модель руководства предполагает зависимость выбора того или иного стиля руководства от уровня профессионализма сотрудников и уровня их мотивированности. Модель определяет четыре уровня развития сотрудников:

- «новичок – энтузиаст» - уровень профессионализма низкий; уровень мотивации высокий. У сотрудника низкая компетентность, но высокая самоотдача. В данном случае у подчиненного большое желание работать, но ему не хватает профессиональных знаний и умений;

- «разочаровавшийся ученик» - уровень профессионализма выше, чем низкий; уровень мотивации низкий. Сотрудник работал в команде, обладает некоторыми компетенциями, но энтузиазм угас, а с ним и мотивация;

- «способный, но осторожный исполнитель» - уровень профессионализма высокий, уровень мотивации изменчивый. Имеет высокую компетентность, но мотивация изменчивая. Он способен работать лучше и достигать больших результатов, но по какой-то причине не желает этого;

- «самостоятельный профессионал» - уровень профессионализма высокий, уровень мотивации высокий. Высококомпетентный сотрудник с высокой степенью мотивации к деятельности, уверен в своих возможностях к выполнению любой задачи и готовности взять ответственность за ее выполнение.

Различные стили управления предполагают использование различных технологий психологического воздействия, включающих следующие средства и методы: убеждение, манипулирование, заражение (передача своего отношения сотруднику), принуждение, просьба, расположение (стимулирование положительного отношения к себе), обесценивание (неконструктивная критика) [26].

Виды психологического воздействия руководителя на сотрудника:

1. Взаимодействие (манипулятивное – стимулирование без внутреннего контроля; императивное – поддержание имеющихся структур; развивающее – изменение личности подчиненного в процессе взаимодействия).
2. Результат (подчинение – цель – заслужить похвалу, одобрение; идентификация – цель – быть похожим на другого; интернализация – цель – освоение ценностей другого).
3. Контакт (имеется ли контакт между руководителем и подчиненными: контактное или дистантное).
4. Открытость (имеется ли воздействие в процессе взаимодействия или оно скрывается: открытое или скрытое).
5. Воздействие (направлено ли воздействие на сотрудника: прямое, воздействие не направлено на подчиненного в данное время: косвенное).
6. Произвольность (планируется ли воздействие на сотрудника, когда руководитель ставит цель, не планирует воздействие и не ставит цель: произвольное или непроизвольное).
7. Длительность [13].

Вместе с данными технологиями руководитель использует методы мотивации, в различных взаимосвязях, комплексно. Эффективность применения данных методов зависит от многих факторов: типа мотивации каждого сотрудника, индивидуальных особенностей личности руководителя, сотрудника, особенностей межличностных отношений членов коллектива и руководителя, сочетания эмоциональных и логических компонентов.

Удовлетворенность трудом педагогических работников предполагает подготовленность их к совместной деятельности, взаимодействию в решении педагогических задач. По мнению Н.В.Клюевой «Сообщество педагогов, развиваясь в совместной деятельности, превращается в группу высокого уровня развития – коллектив, отличающийся профессиональной направленностью, подготовленностью, организованностью, интеллектуальной, эмоциональной и волевой коммуникативностью» [29].

Интеллектуальная коммуникативность – установление взаимопонимания, нахождение общего языка, способность находить пути взаимосообщения между педагогами в коллективе. Показателем интеллектуальной коммуникативности является умение понимать друг друга с полуслова. Для коллектива педагогов данный вид коммуникативности характеризуется интеллектуальным единством, подразумевающим готовность каждого оценивать педагогические факты и явления с точки зрения единых норм, принятых в данном педагогическом коллективе.

Эмоциональная коммуникативность – межличностные связи членов коллектива в процессе выполнения трудовой деятельности. В педагогическом коллективе они особенно имеют эмоциональный характер. Межличностные связи среди педагогов характеризуются эмоциональной поддержкой друг друга, сопереживанием за успехи и неудачи коллег.

Волевая коммуникативность – стрессоустойчивость, способность педагогического коллектива противостоять трудностям, умение положиться друг на друга в сложной, экстремальной ситуации. Коллектив, который имеет волевую коммуникативность, при возникновении сложных ситуаций возникает волевое усилие.

Наличие вышеуказанных факторов оказывает большое влияние на психологический климат в педагогическом коллективе. В.М.Шепель говорит, «психологический климат – это эмоциональная окраска психологических связей всех членов педагогического коллектива, которые возникают на основе симпатий, антипатий близости, интересов каждого. Он выступает атмосферой,

в которой проходит трудовая деятельность каждого сотрудника, влияя на его эффективность, мотивы, удовлетворенность трудом. Значимость его приобретает особый смысл в педагогической профессии, где эмоциональное состояние педагога выступает не просто сопутствующим элементом трудовой деятельности, а включается в саму профессию. Процесс формирования психологического климата состоит из системы межличностных отношений, которые определяют самочувствие каждого члена коллектива»[59].

В педагогическом коллективе самым лучшим является личностно – активный тип психологического климата, который отличается заботой о развитии личности каждого педагога, его успехах, неудачах, профессиональном росте, также самореализации не только в профессиональном, но и личностном плане. В педагогическом коллективе также может присутствовать личностно – пассивный тип психологической атмосферы, который характеризуется снижением требовательности руководителя, преимущественно дружеских отношений, профессиональные требования уходят на второй план. Данный тип психологической атмосферы в педагогическом коллективе серьезно мешает эффективной качественной работе. Личностно – активный тип климата в педагогическом коллективе положительно влияет на удовлетворенность трудом педагогов. Из вышесказанного можно выделить основные составляющие удовлетворенности трудом педагога дошкольной образовательной организации: содержательные характеристики профессиональной деятельности (вариативные направления образовательной деятельности, Программы воспитания и обучения, развивающая среда, проекты), успехи и достижения личности (конкурсное движение, поощрение инициатив, участие в инновационной деятельности), перспективы профессионального роста (повышение квалификации, возможность получения дополнительного профессионального образования, привлечение в состав экспертных групп, включение в резерв руководящих кадров), признание со стороны социального окружения (привлечение к общественной работе, к коллективному анализу проблем организации и т.д.), уровень материального вознаграждения, психологическая

атмосфера в коллективе (стиль руководства, характер межличностных отношений).

1.3. Взаимосвязь мотивации и удовлетворенности профессиональной деятельностью педагогических работников в образовательной организации.

Как уже говорилось выше, мотивация – это совокупность внутренних и внешних условий, которые побуждают человека к активности, также она является объектом, на который направлена эта активность. В любой организации, не зависимо от вида деятельности, в том числе и в образовательной организации руководитель, управленец сталкивается с проблемой мотивации сотрудников, в первую очередь, педагогов, в связи с тем, что мотивация работников к труду напрямую связана с эффективностью работы, результатом деятельности организации и качеством образования в целом. В связи с этим, мы обращаемся к ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 г. №273 – ФЗ, ст. 2 п. 29 , где дается определение «Качество образования – комплексная характеристика образовательной деятельности и подготовки обучающегося, выражающая степень их соответствия федеральным государственным образовательным стандартам, образовательным стандартам, федеральным государственным требованиям и (или) потребностям физического и юридического лица, в интересах которого осуществляется образовательная деятельность, в том числе степень достижения планируемых результатов образовательной программы» [61]. «Качество дошкольного образования – это соответствие системы дошкольного образования, происходящих в ней процессов и достигнутых результатов ожиданиям и требованиям государства, общества и различных групп потребителей: детей, родителей, педагогов ДОО» [50]. Деятельность педагога дошкольной образовательной организации, имея общие черты для педагогической деятельности, обладает специфическими особенностями [28].

В связи с тем, что результаты педагогической деятельности и качество образования напрямую зависят от деятельности педагогов, то перед руководителем стоит вопрос повышения мотивации, удовлетворенности трудом педагогических работников. Рассматривая взаимосвязь мотивации и удовлетворенности трудом сотрудников в образовательной организации можно выделить их общие признаки. В таблице 1.2 представлены типы мотивации, потребности и мотивы, соответствующие определенному типу.

Таблица 1.2 – Типы мотивации, потребности и мотивы

№ п/п	Тип мотивации	Потребности и мотивы
1.	Мотив вознаграждения	- обеспечение своего существования; - социальная защищенность; - защита от экономических спадов; - уверенность в завтрашнем дне.
2.	Социальный мотив	- потребность в коммуникации, принадлежности к группе; - потребность в дружеском, неформальном общении с членами группы; - потребность в одобрении.
3.	Процессный мотив	- увлеченность своей деятельностью; - потребность в интересной работе; - страх перед наказанием и увольнением.
4.	Мотив достижения результата	- достижения успеха; - признание, самоуважение, уважение коллег и руководства; - перспектива карьерного роста.
5.	Идейный мотив	- возможность реализовать свои идеи, планы; - желание профессионального и личного роста

В таблице 1.3 представлены факторы, способствующие удовлетворенности трудом педагогических работников:

Таблица 1.3 – факторы удовлетворенности трудом педагогических работников

Наименование	Характеристика факторов
Достижения	Профессиональные достижения педагогов отражают факт успешной реализации педагогических целей и задач. Портфолио педагога, широко применяемая технология описания достижений в разнообразных видах деятельности педагогических работников
Признание	Педагог, хорошо выполняющий свою работу, стремится получить оценку окружающих, а получив ее, стремится сделать ее еще лучше. Достижение мастерства педагога проявляется в обратной связи со стороны окружающих его людей.
Деятельность сама по себе	Многие педагоги получают удовольствие от самого процесса работы.
Ответственность	Ответственное отношение к профессиональной деятельности - отличительная черта педагогических работников.
Продвижение по службе	Педагог на протяжении всей своей деятельности повышает профессиональный уровень, получает новые компетенции, которые позволяют ему перейти на следующую ступень профессионализма, повысить удовлетворенность своим трудом, что благоприятствует карьерному росту.
Личный рост	Постоянное стремление к самообразованию, саморазвитию позволяет педагогу самосовершенствоваться. Уровень удовлетворенностью трудом выше, чем выше условия для саморазвития в организации.

Анализируя типы мотивации и факторы, способствующие удовлетворенности трудом педагогических работников, можно отметить общие черты этих двух групп понятий: социальный мотив – признание; мотив достижения результата - продвижение по службе, личный рост; идейный мотив – ответственность, признание; процессный мотив – деятельность сама по себе.

Существуют направления по повышению удовлетворенности трудом педагогов ДОО, позволяющие руководителям скорректировать свои управленческие действия и процесс деятельности педагогов. Рассмотрим направления, разработанные Т.О.Соломанидиной и В.Г. Соломанидиным [52], представленные в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – направления повышения удовлетворенности трудом педагогов ДОО предложенные Т.О.Соломанидиной и В.Г. Соломанидиным

Наименование	Характеристика
Повышение разнообразия умений и навыков у педагогов.	Руководителю необходимо стимулировать потребность к увеличению разнообразия навыков, дать ощущение того, что используемые педагогом навыки очень ценны для организации
Повышение целостности работы педагога	Педагог дошкольной образовательной организации испытывают удовлетворение от работы, которая имеет видимый результат.
Повышение важности работы педагога.	Педагог ощущает важность своей деятельности, зная, что результаты его труда вносят вклад в достижения коллектива, в связи с этим стремится к повышению качества собственной деятельности.
Увеличение автономности педагога.	Руководитель делегирует постановку целей и задач деятельности педагогу, при условии, что он знает инструкции и требования, действующие в образовательной организации. Педагог чувствует ответственность за свою работу.
Усиление обратной связи	Педагог самостоятельно контролирует свою деятельность и результаты труда. Обратная связь – точная, подробная, правдивая, ясная, только при этих условиях это средство работает с целью повышения качества деятельности отдельного педагога.

Одним из составляющих удовлетворенности трудом и типа мотивации «идея» и «результат» педагога дошкольной образовательной организации является функционирование учреждения в режиме развития, участие педагогического коллектива в инновационной деятельности.

В ноябре 2022 года утверждена Федеральная образовательная программа дошкольного образования, которая определяет единое содержание для всех субъектов РФ и объем образовательной деятельности дошкольных образовательных организаций. Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» ст. 28 часть 2 «Компетенции,

права, обязанности и ответственность образовательной организации» провозглашает: образовательные организации при реализации образовательных программ свободны в определении содержания образования, выборе образовательных технологий, а также выборе учебно – методического обеспечения» [61]. Каждая дошкольная образовательная организация в соответствии с законом имеет право выбора способов средств и способов реализации образовательной деятельности и образовательной программы организации, в зависимости от условий, в которых организация осуществляет свою деятельность, контингента участников образовательных отношений. В связи с этим дошкольной образовательной организации необходимо самостоятельно разработать содержание вариативной части образовательной программы, в виде авторских программ, технологий, проектов.

Проектирование стратегии обновления управления ДОО, а также организацию работы по инновационным методикам с педагогическими кадрами можно осуществить только в процессе коллективной инновационной деятельности, с целью разработки, апробирования, освоения, использования и распространения новшеств, касающихся содержания, форм и средств реализации образовательной деятельности в дошкольной образовательной организации [16].

Задачами инновационной деятельности в ДОО являются:

- способствовать формированию у педагогов инновационного восприятия, мышления, умению использовать их в профессиональной деятельности, развивать способность к адекватному восприятию новшеств;
- формировать инновационный потенциал педагогического коллектива ДОО (творческие, социокультурные характеристики личности педагога), готовность к совершенствованию педагогической деятельности;
- формировать личностные и специальные качества необходимые для инновационной деятельности (готовность к творчеству, высокая работоспособность, эмоциональный статус, аналитические, умение использовать современные технологии);

- мотивировать педагогов к участию в инновационной деятельности через формирование потребности в повышении профессионального статуса в коллективе, достижение признания, возможности профессиональной самореализации и самоутверждения;
- совершенствовать материальную базу ДОО за счет распространения инновационного опыта [25].

К.Ю.Белая говорит, что «развитие детского сада не может осуществляться иначе, чем через освоение нововведений, новшеств, при этом содержание образования, должно ориентироваться на индивидуальность каждого ребенка, его личностный рост, развитие способностей. Успешная организация и реализация инновационной деятельности зависит от педагогического коллектива, от осознания ими инновационной идеи, так как в условиях инновационного режима идет активный процесс личностного самоопределения педагога, происходят изменения в характере взаимоотношений между сотрудниками дошкольной образовательной организации» [8].

Существует два основных режима деятельности дошкольной образовательной организации:

- деятельность в режиме развития – целенаправленный, закономерный, непрерывный и необратимый процесс перехода учреждения в качественно новое состояние, характеризующийся разноуровневой организацией, культурно – творческой направленностью и использованием постоянно расширяющегося потенциала развития.

- деятельность ДОО в режиме функционирования – процесс жизнедеятельности, направленный на стабильное поддержание какого – либо определенного состояния, характеризующийся цикличным повторением, воспроизводством накопленного опыта и использованием наработанного потенциала[16;21]. В таблице 1.5 представлены характеристики традиционного и инновационного режима деятельности организаций, реализующих программы дошкольного образования.

Таблица 1.5 - сравнительные характеристики режимов деятельности дошкольной образовательной организации.

Тип/вид ДОО	Традиционный	Инновационный
Цели и задачи деятельности	Поддержка традиционной деятельности и результатов, воспроизводство опыта, использование собственного потенциала.	Обновление содержания, форм и средств воспитательно – образовательного процесса для обеспечения вариативности деятельности.
Тип управления	Административный субъект управления организацией, единоличное управление, руководитель использует директивный стиль.	Коллегиальный субъект управления. Руководитель использует демократический стиль управления. Развитые горизонтальные связи. Поощрение инициативы.
Принципы, подходы деятельности	Эмпирический, основанный на личном опыте	Вариативное, рефлексивное управление. Деятельность инновационных программ, создание программы развития.
Мотивационное обеспечение	Создание благоприятной психологической атмосферы в коллективе для стабильной деятельности	Создание атмосферы творчества, принятия новшеств, поиска, самореализация субъектов
Воспитательно – образовательный процесс	В стабильных условиях достижение устойчивых результатов	В изменяющихся условиях получение качественно новых результатов
Содержание образования	Использование традиционных программ, планов, пособий	Использование вариативных и инновационных программ, планов развития
Технологии	Традиционные, обеспечивающие стабильные результаты	Обеспечивающие саморазвитие субъектов
Организация воспитательно – образовательного процесса	Традиционная, выстроенная система	Многоуровневое, многоступенчатое, непрерывное образование

Продолжение таблицы 1.5 - сравнительные характеристики режимов жизнедеятельности дошкольной образовательной организации.

Нормативно – правовое обеспечение	Типовые документы, разработанные для получения стабильных результатов.	Типовые документы, как основа для разработки собственных.
Кадровое обеспечение	Профессиональная компетентность педагогов, не предполагает возможности вариативности реализации программы. Предполагает получение стабильных результатов.	Конкурентноспособность. Вариативность курсов повышения квалификации. Конкурсная основа.
Научно – методическое обеспечение	Традиционные программы и планы	Инновационные, авторские методики и программы
Материально – техническое обеспечение	Традиционные, уже имеющиеся базовые материалы	На постоянной основе расширяющееся обеспечение воспитательно - образовательного процесса, обеспечивающее динамическое развитие.

Дошкольная образовательная организация, находящаяся в режиме развития, имеет отличительные особенности от организации, функционирующей традиционно. Особенности ДОО, работающей в поисковом режиме, разрабатывающей и внедряющей в деятельность новшества:

- современность и значимость деятельности организации, направленной с целью практического решения возникающих проблем;
- включенность более 50% педагогического коллектива в инновационную деятельность, желание большей части педагогов участвовать в данной деятельности по итогам диагностики;
- высокие результаты деятельности коллектива: продуктивность, эффективность, оптимальность;

- наблюдаются показатели инновационного развития: устойчивость, распространение, воспроизводимость, качественная трансформация педагогического процесса и деятельности организации.

В.Т.Кудрявцев выделяет четыре ведущих направления инноваций ДОО:

- рассмотрение дошкольного образования в качестве не подготовительной к школе ступени, а относительно самостоятельной ценной, развивающейся и развивающей системы, направленной на амплификацию детского развития за счет возможностей, которые присущи дошкольным видам деятельности;
- утверждение гуманных субъект – субъектных отношений в процессе равно партнерского взаимодействия и сотрудничества детей и взрослых посредством диалога в педагогическом процессе;
- развитие связи между практиками и теоретиками в области инноваций;
- широкая поисковая и экспериментальная деятельность, организуемая с позиций исследовательского подхода.

Примерами управления инновациями в ДОО могут быть:

- разработка программно – методического обеспечения инновационных процессов: программы развития, образовательной программы, годового плана;
- создание новых образцов образовательно – воспитательной практики (новые предметы, введение специалистов);
- разработка новых технологий, направленных на развитие творчества, инициативы и самостоятельности детей;
- разработка нового содержания образовательной деятельности;
- разработка и внедрение в практику инновационных коллективных и индивидуальных педагогических проектов;
- внедрение новых форм определенной направленности: временной логопедической группы, логопункта;
- создание сети дополнительных образовательных и оздоровительных услуг воспитанникам ДОО;
- расширение спектра образовательных услуг для детей, не посещающих ДОО: платные образовательные услуги, группы кратковременного пребывания для

детей раннего возраста (адаптационные, коррекционно – развивающие), группы предшкольной подготовки для старших дошкольников;

- создание консультативного пункта для родителей (законных представителей) и детей с ограниченными возможностями здоровья, воспитывающихся в условиях семьи для обеспечения единства и преемственности семейного и общественного воспитания, оказание психолого – педагогической помощи родителям (законным представителям), поддержка всестороннего развития личности детей, не посещающих ДОО;

- социальные технологии гармонизации детско – родительских отношений;

- научно – методические продукты инновационной деятельности: публикации методических пособий и разработок, размещение материалов педагогов на сайтах сети Интернет, участие в виртуальных проблемных семинарах, научно – практических конференциях, Интернет – сообществах, форумах.

- работа творческих и проблемных групп [16].

«Инновационные процессы являются закономерностью в развитии дошкольной образовательной организации и относятся к таким изменениям в работе учреждения, которые носят существенный характер, сопровождаются изменениями в образе деятельности и стиле мышления его сотрудников, вносят в среду внедрения новые стабильные элементы (новшества), вызывающие переход системы из одного состояния в другое» [33]. Новшество – это явление, несущее в себе сущность формы, методики, технологии, содержания нового. Инновационный процесс отражает условия и организацию нового в деятельность организации. Учреждение, находящееся в режиме развития, значительно отличается от организации, которая работает по традиционному, стабильному, навсегда заведенному порядку. Формы, средства и технологии, дающие положительный результат в деятельности организации обычного, традиционного режима работы, не позволяют достичь желаемых результатов в организации, работающей в режиме развития [21].

В условиях инновационного режима происходит значительный профессиональный и личностный рост педагогов. Для большого числа

педагогов это является стимулом, фактором удовлетворенности своей профессиональной деятельностью. Характер взаимоотношений членов коллектива меняется, улучшается психологическая атмосфера в коллективе. Основная задача руководителя, внедряющего новшества в деятельность управляемой им организации – определение отношения членов коллектива к изменениям, диагностика мнений, отношений к данному процессу. Вторая задача – мотивация педагогов к инновационной деятельности, слабо мотивированные члены коллектива могут оказать сопротивление в освоении и внедрении новшеств в деятельность образовательной организации. Руководителю необходимо изучить индивидуальные особенности личности каждого педагога, его профессиональный и личностный потенциал, тип мотивации, готовность к принятию нововведений, затем руководитель применяет моральное (участие в конкурсах профессионального мастерства, методических объединениях, мероприятиях, обучение, повышение квалификации, аттестация) и материальное стимулирование (премирование педагогов – новаторов, их стимулирование) [5;10;22].

Стадии, которые чаще всего, проходит коллектив, вступающий в инновационный процесс: робость, кликушество, стабилизация, сотрудничество, зрелый коллектив. Две последние стадии являются показателями высокого осознания педагогическим коллективом инновационного процесса.

Одной из форм, которую применяет руководитель для информирования коллектива о необходимости и условиях внедрения новшеств является управленческое консультирование. Оно включает в себя все элементы управления: целеполагание, анализ, планирование, педагогические и управленческие технологии, организация нового, экспертный контроль. Руководитель, управляющий инновационным процессом, управляет развитием коллектива.

1.4. Анализ моделей мотивации персонала. Критерии эффективности.

Построение модели устойчивой мотивации профессиональной деятельности педагогического коллектива является основным показателем успеха профессиональной деятельности руководителя образовательной организации.

Для наилучшего результата и повышения качества образования, удовлетворенности деятельностью педагогов необходимо выстроить модель по типу мотивации, включая все ресурсы. Таким образом, в дошкольной образовательной организации руководителем разрабатывается и внедряется в деятельность модель мотивации, включающая в себя пять типов мотивации и мотивационных воздействий, соответствующих им. Реализация данной модели будет более эффективной, если руководитель использует следующие критерии: тип мотивации, личные характеристики педагога, предоставление услуг, которые характерны только для данной образовательной организации, положительный имидж, благоприятный психологический климат. Мотивацию можно разделить на два больших вида: материальная и нематериальная.

Материальная мотивация (мотив вознаграждение) – это все виды оплаты трудовой деятельности: заработная плата, поощрение за конечный результат работы, оценка выполнения профессиональных обязанностей [12]. Оплата труда работника производится в соответствии с нормативами, включающими доплаты премиального фонда, надбавки стимулирующего характера, выплаты за работу, находящуюся за пределами его должностных обязанностей, выплаты за выслугу лет, материальную помощь, в соответствии с пунктами Коллективного договора Учреждения, надбавки педагогическим работникам, имеющим квалификационную категорию. Оплата больничных листов, отпуска, медицинских страховок, пенсии за педагогический стаж, предоставление льготных оплачиваемых отпусков, данные формы являются косвенной материальной мотивацией.

Нематериальная мотивация (социальный мотив процессный мотив, мотив достижения результата, идейный мотив) педагогов – это сложный механизм, где

задействовано несколько факторов: организация наставничества, с целью оказания помощи молодым специалистам в их профессиональном становлении и развитии, возможность карьерного роста, внимание руководства, похвала, признание профессионального статуса, участие педагогов в управленческих решениях, конкурсах различного уровня, открытое информирование о достижениях отличившихся педагогов, совместное проведение досуга [54]. Типы мотивации, соответствующие им потребности и мотивы, также мотивационное воздействие представлены в таблице 1.6.

Таблица 1.6 - типы мотивации (потребности и мотивы, мотивационное воздействие)

№ п/п	Тип мотивации	Потребности и мотивы	Мотивационное воздействие
1.	Мотив вознаграждения	Обеспечение своего существования; социальная защищенность; защита от экономических спадов; уверенность в завтрашнем дне.	Премирование; присвоение надбавок к зарплате; предоставление льгот (оздоровление, отдых в санатории, туристическая база); предоставление социального пакета (больничные, дополнительные отпуска на основании пунктов Коллективного договора и т.д.); построение системы стимулирующих выплат за результативность педагогической деятельности; предоставление возможности получения доплат и надбавок из специального фонда оплаты труда на основании Коллективного договора; предоставление возможности оказывать дополнительные платные услуги на территории ДОО; предоставление дополнительного оплачиваемого отпуска за выполнение работы, не входящей в должностные обязанности; предоставление форм дополнительного заработка; участие в системе наставничества.

Продолжение таблицы 1.6 - типы мотивации (потребности и мотивы, мотивационное воздействие)

2.	Социальный мотив	Мотив принадлежности к группе, коммуникации; потребность в дружеском общении; потребность в одобрении.	Привлечение к общественной работе (Управляющий совет, профсоюзная организация и т.д.); привлечение к коллективному анализу проблем ДОО; поздравление со значимыми датами; совместное проведение досуга; участие в системе наставничества; общественное признание незаменимости в образовательной организации.
3.	Процессный мотив	Увлеченность процессом работы; желание иметь интересную работу; страх перед увольнением; страх перед наказанием.	Комплектование рабочих групп с учетом факторов психологической совместимости; поддержка традиций; демонстрация поддержки со стороны руководства; участие в системе наставничества; приобретение фирменного стиля; улучшение организации трудовой деятельности, оснащения рабочих мест и условий труда.
4.	Мотив достижения результата	Мотив достижения успеха; мотивы признания, самоуважения; потребность в уникальности.	Обобщение опыта деятельности педагога, сообщение о нем в средствах массовой информации; аттестация на более высокую квалификационную категорию; привлечение в состав экспертных комиссий, членов жюри, различных советов, групп; предоставление возможности работы внедрения инновационных технологий, парциальных программ; включение в резерв руководящих кадров; поощрение объединений педагогов в группы по решению тех или иных проблем ДОО; участие в системе наставничества; награждение грамотами, благодарственными письмами; рекомендация на присвоение званий; доска почёта; улучшение организации трудовой деятельности, оснащения рабочих мест и условий труда.

Окончание таблицы 1.6 - типы мотивации, соответствующие им потребности и мотивы, также мотивационное воздействие

5.	Идейный мотив	Возможность реализовать свои идеи, планы; желание профессионального и личностного роста	Поощрение инициатив, участия в конкурсах; привлечение к участию в экспериментальной, инновационной деятельности; предоставление возможности повышать квалификацию, получать дополнительное образование; поручение сложных и ответственных задач; поддержка талантов; участие в системе наставничества; улучшение организации трудовой деятельности, оснащения рабочих мест и условий труда
----	---------------	--	--

На рисунке 4 представлена модель мотивации, разработанная на основе типов мотивации педагогов.

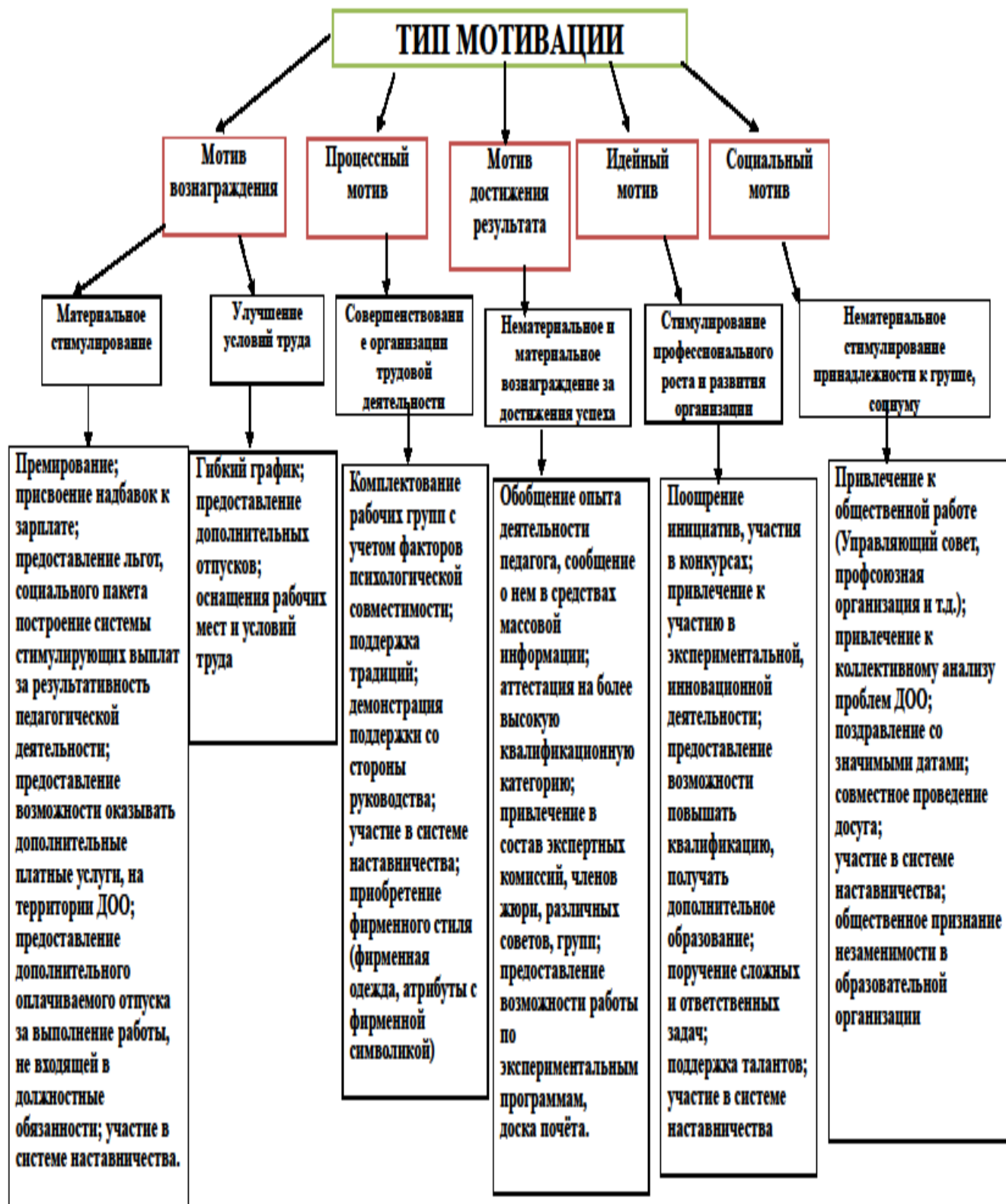


Рисунок 4 – модель мотивации

Одним из факторов мотивации, способствующим удовлетворенности трудом педагогических работников, является участие в программе наставничества, внедряемой в деятельность дошкольной образовательной организации. Наставничество является одним из критериев мотивационного воздействия всех Программ мотивации педагогов дошкольной образовательной организации.

Наставником является опытный педагог, обладающий высокими профессиональными и личностными качествами, имеющий большой опыт педагогической деятельности, знания в области педагогики, владеющий методиками воспитания и обучения детей дошкольного возраста. Наставляемый – молодой педагог, окончивший высшее или среднее образовательное учреждение, не имеющий опыта педагогической деятельности или педагог, имеющий длительный перерыв в осуществлении педагогической деятельности, проявляющий желание и склонность к совершенствованию своих педагогических знаний, применению технологий и методик на практике. Он адаптируется к условиям осуществления профессиональной деятельности, повышает профессиональную квалификацию под руководством наставника по разработанной индивидуальной траектории профессионального становления. На рисунке 5 представлена одна из моделей, которая применяется в дошкольной образовательной организации.

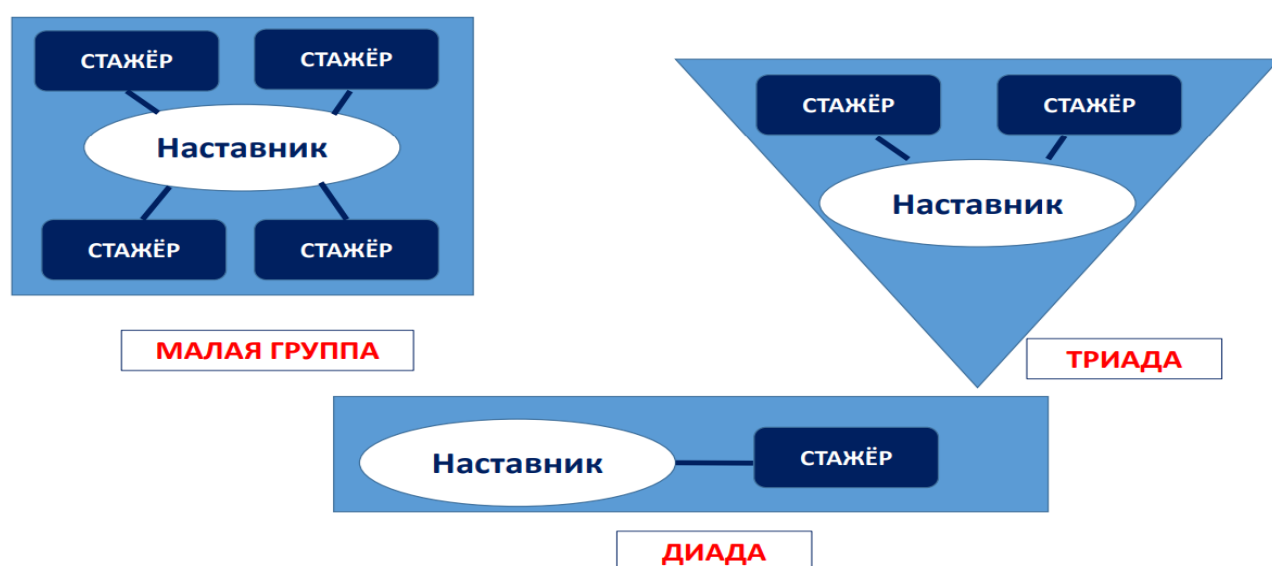


Рисунок 5 – модель наставничества

Разработанная и внедренная в деятельность дошкольной образовательной организации программа наставничества – это система мероприятий, включенных в индивидуальный план профессионального становления молодого педагога, имеющих цель воздействия на педагога путем профессиональной подготовки сотрудника более опытным педагогическим работником (далее – наставником) без отрыва от трудовых функций.

Целью программы наставничества - оказание методической помощи и поддержки молодым специалистам, также педагогам, имеющим перерыв в осуществлении педагогической деятельности (далее – наставляемым) в их профессиональном становлении.

Задачи внедрения программы наставничества в деятельность дошкольной образовательной организации:

1. оказать содействие в адаптации наставляемого к условиям осуществления профессиональной деятельности в дошкольной образовательной организации;
2. создать условия для формирования у наставляемого интереса к профессиональной деятельности, профессиональных компетенций, возможностей;
3. создать условия ускорения процесса профессионального становления наставляемого и развития способности самостоятельно выполнять должностные обязанности педагога в соответствии с профессиональным стандартом педагога дошкольного образования;
4. создать условия передачи наставником наставляемому лучших педагогических практик;
5. создать условия для формирования профессионального сообщества, способного на всестороннюю поддержку индивидуальной траектории наставляемого;
6. создать в коллективе благоприятную психологическую атмосферу по отношению к деятельности в рамках модели наставничества;

7. сформировать у наставляемого мотивацию к установлению длительных трудовых отношений в данной образовательной организации [36;41].

Условия внедрения программы наставничества в деятельность дошкольной образовательной организации:

- подготовка проектов документов, сопровождающих внедрение программы наставничества в ДОО;
- обеспечение инфраструктурного и материально – технического сопровождения реализации системы наставничества;
- разработка и реализация программы в соответствии с планом;
- назначение куратора внедрения программы наставничества;
- мониторинг профессиональных дефицитов;
- сбор и работа с базой наставников и наставляемых, организация диад, триад, малых групп «наставник – наставляемый» на основе диагностики профессиональных дефицитов;
- обучение и контроль деятельности педагогов – наставников;
- разработка и реализация мероприятий дорожной карты наставничества в ДОО;
- оказание своевременной методической и консультативной помощи педагогам, участникам программы наставничества;
- мониторинг и оценка эффективности внедрения программы наставничества в ДОО;
- обобщение положительного опыта осуществления наставнической деятельности и его трансляция.

Преимущества внедрения программы наставничества для дошкольной образовательной организации:

- снижение текучести кадров, за счет усиления профессиональной составляющей мотивации и предоставления дополнительных возможностей для повышения профессионального статуса;
- укрепление командного духа, повышение лояльности педагогов к системе ценностей образовательной организации;

- улучшение психологической атмосферы в коллективе;
- повышение экономической эффективности системы подготовки кадров, минимизация затрат на обучение;
- повышение профессионального уровня и навыков всех без исключения сотрудников, вовлеченных в систему наставничества, включая самих наставников;
- сохранение и приумножение знаний внутри образовательной организации, что ведет к повышению конкурентоспособности;
- предоставление опытным педагогам возможностей для карьерного роста, как в горизонтальном, так и вертикальном направлении;
- дополнительное материальное стимулирование педагогов – наставников;
- снижение риска профессионального выгорания ключевых наиболее опытных педагогов, носителей знаний, навыков и системы ценностей.

Реализация программы наставничества включает семь основных этапов:

1. Подготовка условий для запуска модели наставничества.
2. Формирование базы наставляемых.
3. Формирование базы наставников.
4. Отбор и обучение наставников.
5. Формирование наставнических пар и малых групп
6. Организация деятельности наставнических пар и малых групп.
7. Завершение наставничества

Деятельность в рамках программы наставничества включает в себя три периода:

1. Адаптационный – диагностика наставником потенциальных возможностей наставляемого с целью планирования мероприятий, выбора методов и средств наставнической деятельности.
2. Основной – реализация мероприятий в рамках «дорожной карты», корректировка индивидуальной траектории наставляемого, в рамках сформированности профессиональных умений и навыков.

3. Контрольно – оценочный – проверка наставником уровня профессиональной компетентности наставляемого, определение уровня готовности выполнения должностных обязанностей. Формулировка и трансляция рекомендаций наставляемому, с целью дальнейшего профессионального роста.

На каждого наставляемого составляется индивидуальный план, который включает:

- профессиональные дефициты (компетенции) наставляемого, в том числе на основе изучения их потребностей и запросов, диагностики профессиональных компетенций, выявления профессиональных дефицитов и затруднений, актуализации задач предстоящей деятельности;
- способы достижения цели (формы, средства, инструменты и др.);
- методическое обеспечение внедрения эффективных педагогических практик в педагогическую деятельность наставляемого;
- индивидуальный образовательный маршрут;
- мероприятия по ознакомлению с коллективом, должностными инструкциями, квалификационными требованиями;
- меры по профессиональной адаптации;
- меры по закреплению наставляемым профессиональных знаний и навыков;
- другие мероприятия по наставничеству.

В рамках деятельности наставника по сопровождению наставляемого определены его обязанности:

- помощь в разработке индивидуального плана развития наставляемого, своевременное внесение в него корректив, контроль выполнения, оценка результатов запланированных мероприятий;
- проведение мероприятий в рамках индивидуального плана, выбор методов и средств реализации;
- своевременное выявление и устранение ошибок в деятельности наставляемого, в рамках мероприятий индивидуального плана, проведение анализа ошибок и корректировка индивидуального плана;

- передача наставляемому накопленного педагогического опыта, знаний, практических умений;
- оказание помощи и поддержки в освоении профессиональных компетенций;
- развитие положительных профессиональных качеств у наставляемого, при необходимости корректировка его поведения.

В рамках деятельности наставляемого определены его обязанности:

- выполнение заданий в рамках индивидуального плана, обсуждение с наставником вопросов и проблем, связанных с выполнением мероприятий;
- развитие дефицитных компетенций под руководством наставника;
- выполнение рекомендаций наставника, связанных с выполнением индивидуального плана, в том числе практического решения поставленных задач, формирования навыков поведения педагога;
- предоставление отчета о выполнении мероприятий в рамках индивидуального плана;
- участие в мероприятиях, организованных в рамках внедрения программы наставничества в деятельность дошкольной образовательной организации.

В дошкольной образовательной организации создается Совет наставников, возглавляет который куратор, назначенный руководителем. Куратор осуществляет свою деятельность по координации наставничества, в том числе:

- разрабатывает мероприятия на основе анализа производственных процессов и критериев оценки наставника и наставляемого;
- рекомендует руководителю кандидатуры наставников;
- оказывает методическую поддержку наставникам в планировании и реализации их деятельности, обучении наставляемых;
- изучает, обобщает и распространяет положительный опыт наставнической деятельности;
- заслушивает отчеты наставников и наставляемых о проделанной работе, составляет аналитический отчет с предложениями о дальнейшем развитии системы наставничества.

Руководитель применяет разнообразные формы стимулирования педагогов (материальные и нематериальные) для участия их в системе наставничества, представленные в таблице 1.7

Таблица 1.7 - формы стимулирования педагогов (материальные и нематериальные) для участия их в системе наставничества

Группа методов	Мотивационное воздействие
Материальные	Премирование; стимулирование на основании «Положения о стимулирующих выплатах» за результативность и качество, критерий «Достижение наставляемым требуемой результативности при участии педагога в программе наставничества образовательной организации по модели педагог-педагог»; получение квалификационной категории «Педагог – наставник»
Нематериальные	Участие в конкурсном движении различного уровня по направлению наставнической деятельности; участие в Форумах, Конференциях, мастер – классах; популяризация системы наставничества на сайте Учреждения; участие наставников в образовательных программах, семинарах, тренингах; публикация рейтингов наставнических пар или групп; формирование предложений наставниками, касающихся развития организации, внесение данных предложений на рассмотрение рабочей группы по разработке «Программы развития» и «Основной общеобразовательной программы»

Выводы по первой главе:

Анализ психолого – педагогической литературы позволил сделать вывод о том, что изучением проблемы мотивации и удовлетворенности трудом сотрудников, в том числе педагогических работников, занимались многие зарубежные и отечественные исследователи (А. Маслоу, Д. Аткинсон, Ж. Годфруа, Ф.Герцберг, Л.С.Выготский, В.И.Герчиков, Д.Н.Узнадзе, В.С. Мерлин, В.Г.Агеева, П.М.Якобсон и др.), также рассмотрели иерархию потребностей А. Маслоу и его последователей С. Алдерфер - теория мотивации

труда, Ф. Герцберг – двухфакторная теория мотивации. Мы придерживаемся определения понятия «мотивация» Дубровской В.А., которая определяет мотивацию как «совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей».

Рассматривая педагогический коллектив дошкольной образовательной организации, мы приходим к выводу, что он имеет свои отличительные особенности. Педагог осуществляет свою деятельность с учетом возрастных особенностей детей дошкольного возраста, в связи с этим, с учетом видов деятельности присущих дошкольному возрасту, ориентируясь на творческий потенциал воспитанников. Также педагогический коллектив, осуществляет свою деятельность, опираясь на запросы участников образовательных отношений. Перед педагогами стоит задача овладения новыми знаниями, современными педагогическими технологиями. Принятие этих изменений и результативность педагогической деятельности зависит, в первую очередь, от внутренней мотивации педагога, степени его удовлетворенности трудом.

На удовлетворенность трудом педагогов влияют многие факторы, в том числе, присущие только педагогическим работникам. Специфические факторы проявляются в эмоциональном характере деятельности, степени коммуникативности работы педагогического работника, элементе инноваций в деятельности педагога, также в том, что на протяжении всей трудовой деятельности педагогические работники непрерывно самообразовываются. В любой организации, не зависимо от рода деятельности, основной задачей руководителя является проблема мотивации сотрудников. Факторами удовлетворенности (лояльности) организацией сотрудниками являются: цели организации, климат в коллективе, профессиональный рост, забота руководства. В связи с этим, целью деятельности руководителя дошкольной образовательной организации является создание условий для формирования мотивации педагогов к профессиональной деятельности:

- изучение потребностей сотрудников;
- диагностика определения ведущего мотива деятельности педагогов ДОО;
- диагностика определения удовлетворенности сотрудников к деятельности;
- диагностика готовности к творческо – инновационной деятельности;
- оценка психологического климата в коллективе;
- создание мотивирующей среды;
- разработка модели мотивации педагогических работников ДОО.

Выстраивание модели устойчивой мотивации к трудовой деятельности педагогического коллектива является основным показателем успеха профессиональной деятельности руководителя образовательной организации. Для наилучшего результата и повышения качества образования, удовлетворенности деятельностью педагогов необходимо выстроить модель по типу мотивации. Реализация ее будет более эффективной, если руководитель использует следующие критерии: тип мотивации, личные характеристики педагога, предоставление услуг, которые характерны только для данной образовательной организации, положительный имидж, благоприятный психологический климат.

Одним из факторов мотивации, способствующим удовлетворенности трудом педагогических работников, является программа наставничества, внедряемая в деятельность дошкольной образовательной организации – это система мероприятий, включенных в индивидуальный план профессионального становления молодого педагога, имеющих цель воздействия на педагога путем профессиональной подготовки сотрудника более опытным педагогическим работником (далее – наставником) без отрыва от трудовых функций.

Реализация программы наставничества включает семь основных этапов, одним из которых является реализация индивидуального плана профессионального развития на каждого наставляемого. Также в дошкольной образовательной организации создается Совет наставников, возглавляет который куратор, осуществляющий свою деятельность по координации наставничества.

ГЛАВА 2.

Организация и проведение эмпирического изучения системы мотивации деятельности как средства повышения удовлетворенности трудом педагогических работников в дошкольной образовательной организации

2.1. Результаты констатирующего этапа эмпирического исследования

Исследование проводилось на базе структурного подразделения «Детский сад №4» государственного бюджетного общеобразовательного учреждения Самарской области основная общеобразовательная школа №7 имени кавалера ордена Славы М.А. Николаева города Сызрани городского округа Сызрань Самарской области. В соответствии с гипотезой определен ход эмпирического исследования, состоящий из четырех этапов:

1. Поисково – теоретический (определение замысла исследования, постановка цели и задач, формулировка гипотезы, изучение проблемы по теме магистерской диссертации в отечественной и зарубежной литературе, проведение систематизации и подбор методов и методик, позволяющих исследовать факторы, влияющие на результативность предстоящего исследования).
2. Констатирующий (проведение экспериментального исследования мотивации к профессиональной деятельности и удовлетворенности трудом педагогов дошкольной образовательной организации с помощью подобранных методик).
3. Формирующий (внедрение в деятельность программ мотивационного воздействия).
4. Контрольный (по итогам окончания формирующего этапа проведение и анализ качественной и количественной обработки данных результатов подобранных методик. Формулировка выводов подтверждения или не подтверждения гипотезы исследования. Составление рекомендаций по оптимизации данных моделей для дальнейшего их использования) [56].

В выборку исследования вошли 100% педагогических работников дошкольной образовательной организации в количестве 31. В соответствии с гипотезой исследования, существует взаимосвязь между мотивационной моделью труда в организации и удовлетворенностью (лояльностью) сотрудников, выстроенная модель мотивации является эффективным средством повышения удовлетворенности трудом педагогических работников в ДОО при учете индивидуальных мотивов педагогической деятельности сотрудников, а также включение в мотивационную модель организации материальных (оплата по результатам, дополнительный заработок в организации наряду с существующими должностным окладом и оплачиваемым отпуском) и нематериальных способов стимулирования (понимание сотрудниками целей организации (через анализ ключевых показателей организации), благоприятный психологический климат, возможность профессионального роста (наставничество в организации), поддержка и забота руководства).

Задачами первого этапа является определение ведущего мотива деятельности педагогов ДОО, удовлетворенности сотрудников к деятельности, готовность к творческо – инновационной деятельности, оценка психологической атмосферы в коллективе.

Для решения данных задач использовались следующие методики:

1. Тест «Определение ведущего типа мотивации» - В.И.Герчиков (модификация Motype);
2. Методика определения удовлетворенности сотрудников к деятельности Q12 – Дж. Гелап, У. Стефенсон;
3. Социометрический тест - Дж. Морено;
4. Методика оценки психологического климата – А.Ф.Фидлер;
5. Методика «Шкала готовности к творческо - инновационной деятельности – С.Ю. Степанов.

Для создания эффективной мотивационной модели труда сотрудников к трудовой деятельности проведен анализ состава педагогических работников. С помощью метода сбора первичной информации мы (анализ анкетных данных,

личных дел педагогов, педагогической документации, социального окружения ДОО) выявили и оценили уровень образования, представленный в таблице 2.1 и рисунке 6.

Таблица 2.1 – уровень образования педагогических работников

Учебный год	Всего	Высшее педагогическое	Среднее педагогическое
2022 – 2023	31	14	17
	100%	45%	55%

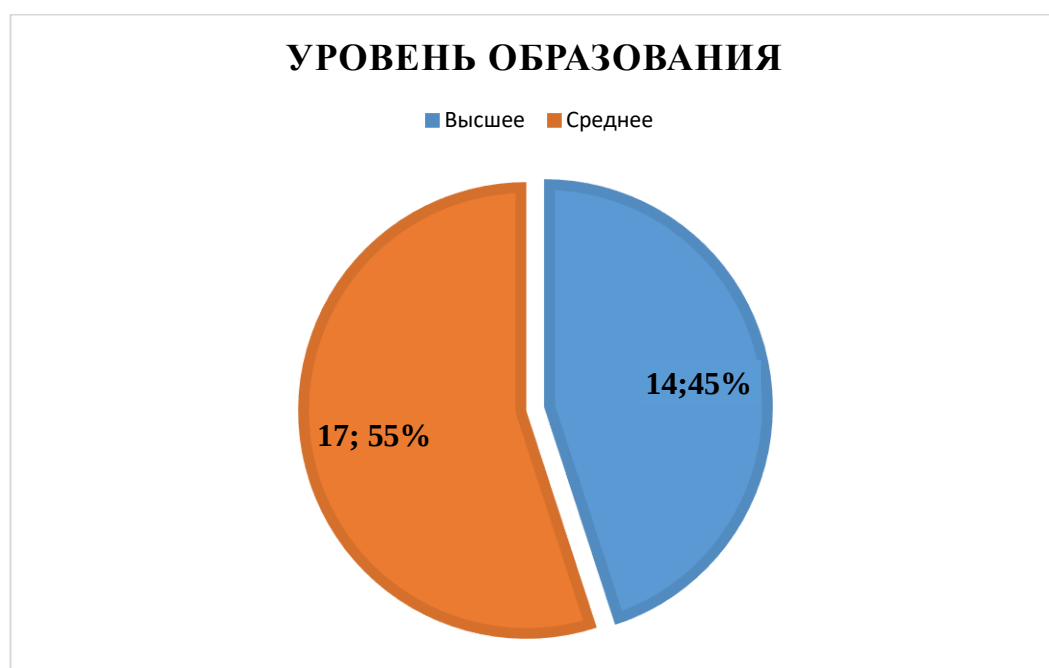


Рисунок 6 - уровень образования педагогических работников.

Был проанализирован стаж педагогической деятельности, представленный в таблице 2.2 и на рисунке 7

Таблица 2.2 - стаж педагогической деятельности

Учебный год	Всего	1-5	6-10	11-15	16-20	21 и более
2022 – 2023	31	7	4	7	3	10
	100%	23%	13%	23%	10%	32%

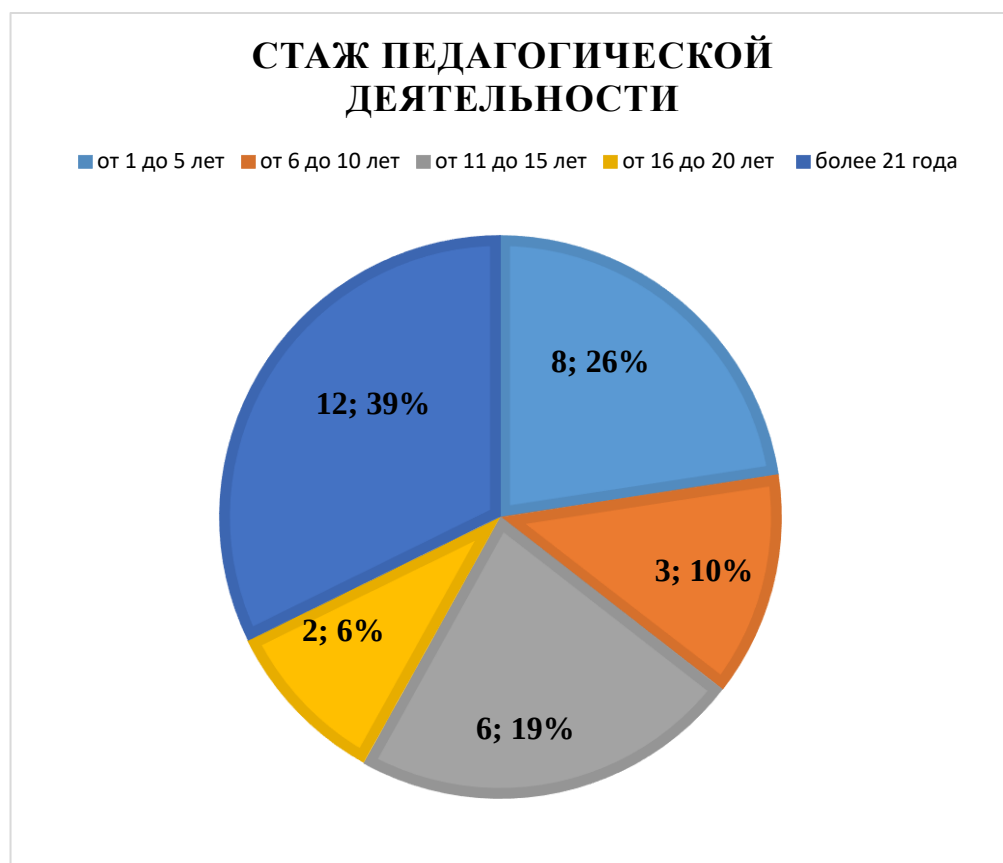


Рисунок 7 - стаж педагогической деятельности.

Также нами рассмотрен показатель наличия квалификационной категории у педагогов или ее отсутствие. Данный показатель представлен в таблице 2.3 и на рисунке 8

Таблица 2.3 – квалификационная категория

Учебный год	Всего	Высшая	Первая	Соответствие занимаемой должности
2022 – 2023	31	13	7	3
	100%	42%	23%	10%

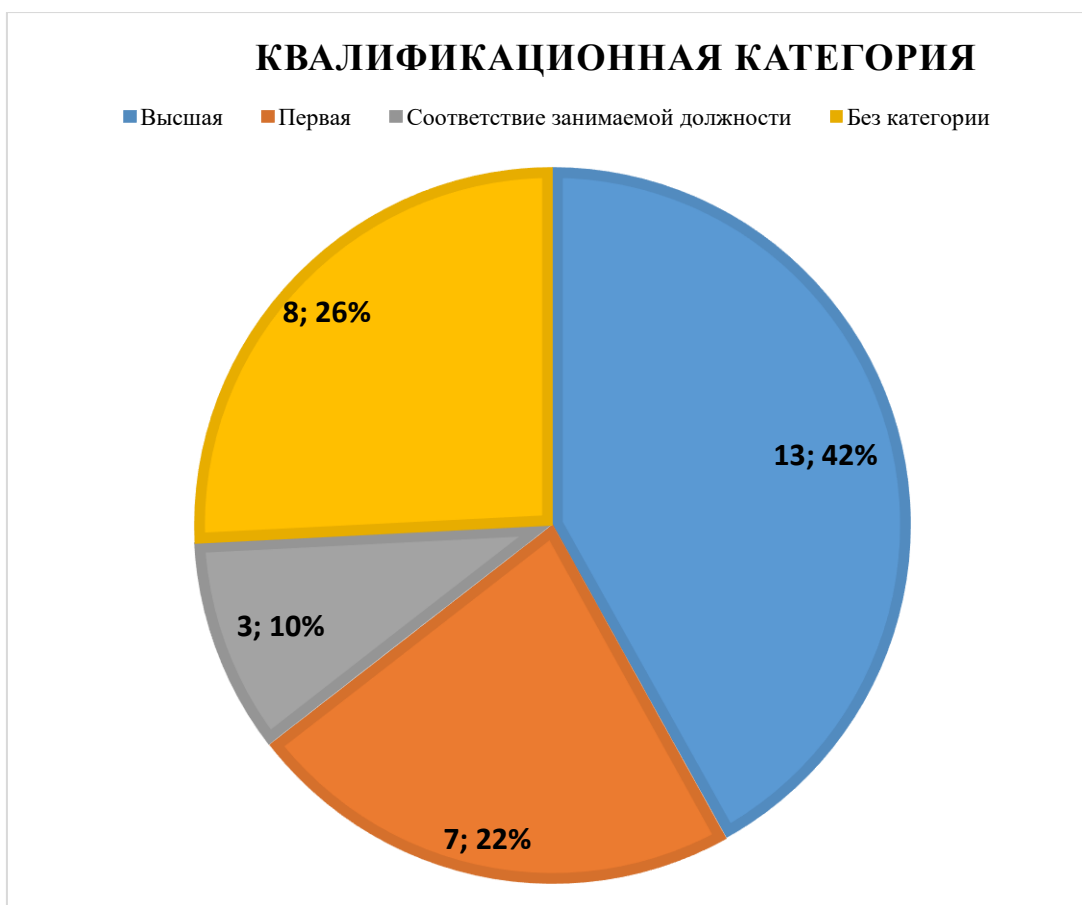


Рисунок 8 - квалификационная категория

Также проанализирован показатель распределения педагогических работников по возрасту, который представлен в таблице 2.4 и на рисунке 9.

Таблица 2.4 – распределение педагогических работников по возрасту (лет)

Учебный год	Всего	до 35	35-40	40-45	45-50	50-55	55-60	60-65	Старше 65
2022 – 2023	31	9	3	3	6	5	2	2	1
	100%	30%	10%	10%	19%	16%	6%	6%	3%

ДОЛЯ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ ПО ВОЗРАСТУ

■ до 35 лет ■ от 35 до 40 лет ■ от 40 до 45 лет ■ от 45 до 50 лет
■ от 50 до 55 лет ■ от 55 до 60 лет ■ от 60 до 65 лет ■ старше 65 лет

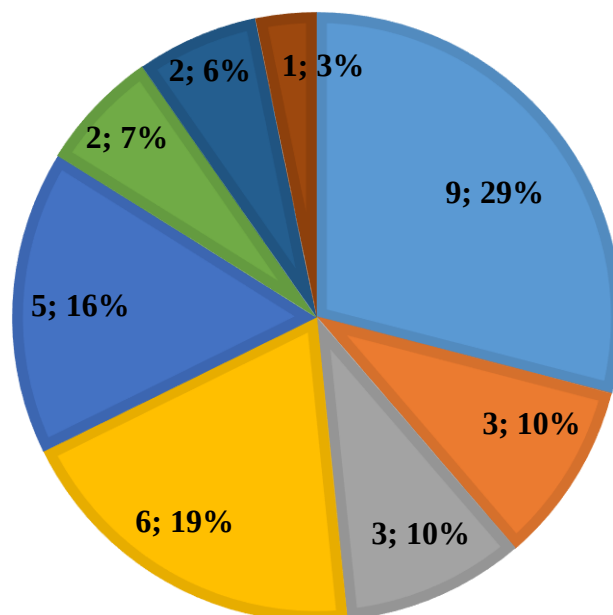


Рисунок 9 - Распределение педагогических работников по возрасту (лет)

Также мы использовали математическую обработку данных с помощью программного обеспечения Windows Microsoft Excel, используя описательные диагностики, при обобщении данных анализа педагогического состава ДОО. Данные представлены в Приложении А.

Анализ состава педагогического коллектива на констатирующем этапе исследования по данным критериям показал, что большая часть педагогов имеют среднее педагогическое образование, что говорит о необходимости повышения профессионального уровня. Больше половины педагогов (55%) имеют большой стаж педагогической деятельности (более 21 года – 32%) и стаж менее 5 лет – 23%. Квалификационную категорию имеют 65% педагогов, где 42% - высшая, 23% - первая, не имеют квалификационной категории - 26%. Это говорит о необходимости включения в программу «Повышения профессионального мастерства педагогов СП «Детский сад №4» ГБОУ ООШ №7 г.о. Сызрань» раздела «Повышение уровня квалификации». Анализ возраста педагогов позволил сделать вывод, что в ДОО осуществляют

педагогическую деятельность 30% молодых педагогов до 35 лет, в то же время 32% педагогов от 50 и старше. Педагоги – стажисты имеют большой опыт педагогической работы, верны профессии, что дает возможность внедрить в деятельность ДОО модель наставничества. Большой процент педагогов, имеющих стаж профессиональной деятельности до трех лет дает возможность внедрения в работу дошкольной образовательной организации инновационной деятельности, что является важным компонентом системы профессионального развития педагогов и повышения их профессиональной компетенции.

Проведен SWOT-анализа потенциала развития ДОО, представленный в таблице 2.5

Таблица 2.5 – SWOT - анализ потенциала развития ДОО

Сильные стороны	Возможности
Квалифицированный административно-управленческий персонал, развитое методическое сопровождение педагогической деятельности, наличие всех необходимых специалистов; наличие предметников; большой процент молодых педагогов и педагогов, имеющих большой опыт педагогической деятельности, использование в образовательной деятельности парциальных программ различной направленности; проведен капитальный ремонт здания; большая территория прогулочных участков; наличие спортивной площадки; наличие современного оборудования	Выгодное месторасположение; развитие системы повышения квалификации педагогических работников в округе; функционирование системы наставничества в округе; открытие на базе ДОО консультационного пункта для неорганизованных детей; внедрение и реализация новой образовательной программы на основе ФОП; сетевое расширение сотрудничества ДОО с учреждениями района, города за счет сотрудничества с градообразующим предприятием АО «Тяжмаш», вертолетным училищем
Слабые стороны	Угрозы

Продолжение таблицы 2.5 – SWOT - анализ потенциала развития ДОО

Недостаточное финансирование для обновления материально-технической базы; недостаточное оснащение техническими средствами сотрудников; недостаточное оснащение прогулочных участков (в т.ч. веранды, МАФы, оборудование спортивной площадки); переукомплектованность воспитанниками с ОВЗ на 50 %; недостаток специалистов, работающих с детьми с ОВЗ, имеющих образование в соответствии с профессиональным стандартом; недостаточная готовность и включенность родителей в управление качеством образования детей; не отлажен механизм оказания платных дополнительных образовательных услуг	Недоукомплектованность воспитанниками, в связи с демографической ситуацией и большим количеством ДОО в районе; недостаточное финансирование; не готовность педагогического коллектива к инновациям.
--	--

Проанализировав потенциал развития дошкольной образовательной организации с помощью метода оценки внутренних и внешних факторов, влияющих на развитие организации, мы сделали вывод, что в настоящее время ДОО располагает складывающейся системой квалифицированного педагогического сопровождения и современного обучения, позволяющей создать условия для обеспечения доступности образования всем детям, в том числе воспитанникам с ОВЗ и детям – инвалидам. В Программу ДОО включены и созданы условия для осуществления работы по парциальным программам различных направлений: техническое творчество, изобразительная деятельность, речевое развитие, туризм, краеведение. ДОО имеет насыщенную, разнообразную, с наличием современного оборудования, развивающую предметно – пространственную среду, большую территорию прогулочных

участков, спортивную площадку на ней. Имея выгодное месторасположение, налажено социальное партнерство с градообразующим предприятием ОАО «Тяжмаш», Филиал ВУНЦ ВВС "ВВА" г. Сызрань (военное летное училище). В Западном образовательном округе функционирует система повышения квалификации педагогов, осуществляющая направления деятельности, на основе запросов и дефицитов педагогов.

Анализ показателя «Педагогические кадры» показал следующее:

1. Сильные стороны – возможности:
 - в дошкольной образовательной организации, в рамках деятельности по основной образовательной программе, в соответствии с ФГОС работают педагоги – предметники (изодеятельность, развитие речи, математика);
 - в связи с наличием в дошкольной образовательной организации большого процента молодых педагогов, педагогов, имеющих перерыв в профессиональной деятельности и педагогов с большим опытом работы, наличием в образовательной округе Совета наставников, имеется потенциал для внедрения в деятельность модели наставничества;
 - в Западном образовательном округе внедрена и реализуется система повышения квалификации, осуществляющая свою деятельность на основе диагностики профессиональных запросов и дефицитов педагогов всех уровней, в том числе дошкольного образования.
2. Слабые стороны – угрозы:
 - проанализирован профессиональный стандарт педагогических работников и уровень образования специалистов, работающих с детьми с особыми образовательными потребностями, нами сделан вывод, что у 30% педагогов данной категории уровень образования не соответствует требованиям профессионального стандарта педагога; соответствует уровень образования профессиональному стандарту педагога;
 - педагоги данной дошкольной образовательной организации не включены в систему оказания платных дополнительных услуг, в связи с

отсутствием материальных и организационных условий внедрения данных услуг в деятельность дошкольной образовательной организации;

- не проанализирована готовность педагогов данной организации к участию в инновационной деятельности.

В связи с этим необходимо в короткие сроки решить следующие проблемы:

- создать дополнительные группы компенсирующей направленности в связи с переукомплектованностью воспитанниками с ОВЗ;

- привлечь педагогических работников, работающих с детьми с ОВЗ, имеющих образование в соответствии с профессиональным стандартом специалиста;

- создать условия для развития готовности и включенности родителей (законных представителей) в управление качеством образования детей;

- отладить механизм оказания платных дополнительных образовательных услуг;

- повысить конкурентноспособность ОО за счет открытия на базе ДОО консультационного пункта для неорганизованных детей;

- создать условия для развития готовности педагогического коллектива к новшествам и инновациям.

С целью изучения потребностей и запросов педагогических работников, выявления их профессиональных дефицитов и затруднений в августе 2022 г. проведены индивидуальные встречи руководителя с педагогами с целью обсуждения итогов года (достижения педагога в конкурсах, выступления мероприятиях различного уровня, прохождение курсов повышения квалификации). Каждый педагог подготовил запросы и пожелания своего профессионального развития, дефицитов и затруднений. Руководитель представляет объективную оценку уровня профессионализма, актуализацию потенциальных способностей данного педагога.

Систематически (2 раза в год) проводится изучение запросов родителей (законных представителей) воспитанников о качестве психолого-педагогической, методической, консультационной помощи, оказываемой педагогами дошкольной образовательной организации. В таблице 2.6

представлены результаты опроса родителей (законных представителей) воспитанников, проведенного в декабре 2022 года.

Таблица 2.6 - доля родителей, положительно оценивающих качество психолого-педагогической, методической, консультационной помощи оказываемой педагогами дошкольной образовательной организации.

Группа	Количество заполненных анкет	Количество ответов «да»	Количество ответов «скорее да»	Количество ответов «скорее нет»	Количество ответов «нет» «никогда»	Вопрос без ответа	Доля (%) удовлетворенности родителей
1	18	77	10	2	1	-	97 %
2	16	71	9	-	-	-	100%
3	25	114	8	2	1	-	98%
4	12	55	2	2	1	-	95%
5	16	65	11	3	1	-	95%
6	20	20	70	7	3	1	90%
7	13	50	12	1	1	1	95%
8	15	63	11	1	-	-	99%
9	14	60	6	2	2	-	94%
10	19	81	13	1	-	-	99%
11	19	75	17	2	1	-	97%
12	11	33	18	2	2	-	93%

По итогам обработки ответов мы пришли к выводу, что 96% родителей (законных представителей) положительно оценивают качество психолого-педагогической, методической, консультационной помощи, оказываемой педагогами дошкольной образовательной организации, но имеется часть родителей не удовлетворенных деятельностью педагогов ДОО.

Также на постоянной основе происходит взаимодействие участников образовательных отношений (дети, педагоги, родители (законные представители)) на сайте образовательной организации вопросов профессиональных качеств педагога ДОО с целью выявления отношения к профессиональным и личностным качествам педагога дошкольной организации на современном этапе: высокая гражданская ответственность, высокий профессионализм, педагогический долг, ответственность, социальная активность, потребность в постоянном самообразовании, креативность.

Следующей задачей нашего исследования - определение ведущего мотива деятельности педагогов ДОО. От мотивационного типа человека зависит его мотивационный профиль. Мы исследовали мотивацию каждого респондента данной выборки педагогов с целью принадлежности к определенной группе, с помощью теста «Определение ведущего типа мотивации» В.И.Герчикова (модификация Motype). Тестирование проведено со 100% педагогов дошкольной образовательной организации (31 чел.). Мы выявили какой из пяти мотивационных типов характерен для исследуемой выборки педагогов: мотив вознаграждения, социальный мотив, процессный мотив, мотив достижения результата, идейный мотив, представленные на рисунке 10.

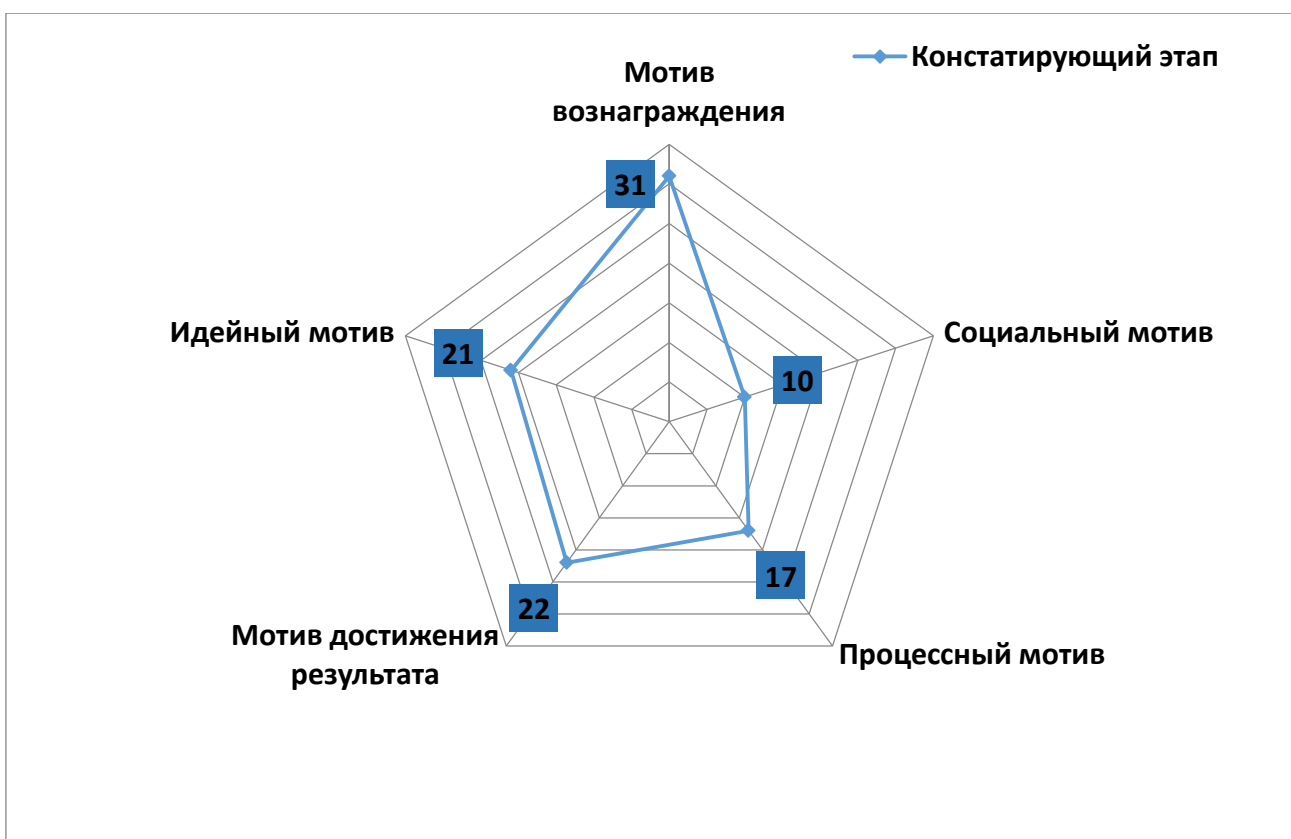


Рисунок 10 - мотивационные типы исследуемой выборки педагогических работников.

Проанализировав полученные результаты, мы видим, что мотив вознаграждение наблюдается у 31% педагогов и доминирует в исследуемой выборке. У 22% респондентов ведущий мотив достижения результата. Для них

важное значение приобретает достижение успеха, признание. Идейный мотив важен для 21% педагогов данной образовательной организации. Это говорит о том, что 1/5 педагогических работников данной выборки желают реализовать свои планы, идеи, повысить свой личностный и профессиональный уровень. Процессом своей деятельности увлечены 16% педагогов данной образовательной организации. Доминирование социального мотива выявлено всего у 10% респондентов. Мы сделали вывод, что для 60% исследуемой выборки педагогов дошкольной образовательной организации одобрение руководства и коллег наиболее важно.

Для определения удовлетворенности сотрудников к деятельности мы применили методику Дж. Гелапа и У. Стефенсон «Q12», которая представляет собой опросник, представленный в Приложении Б, включающий двенадцать вопросов, ответы на которые позволяют оценить степень удовлетворенности респондентов деятельностью. Интерпретация результатов позволит оценить отношение сотрудников к своей трудовой деятельности, эффективность их работы, нововведений, выявить определенное напряжение, увидеть важные моменты для конкретного педагога и использовать это при определении индивидуальной траектории. Анализ полученных результатов представлен на рисунке 11

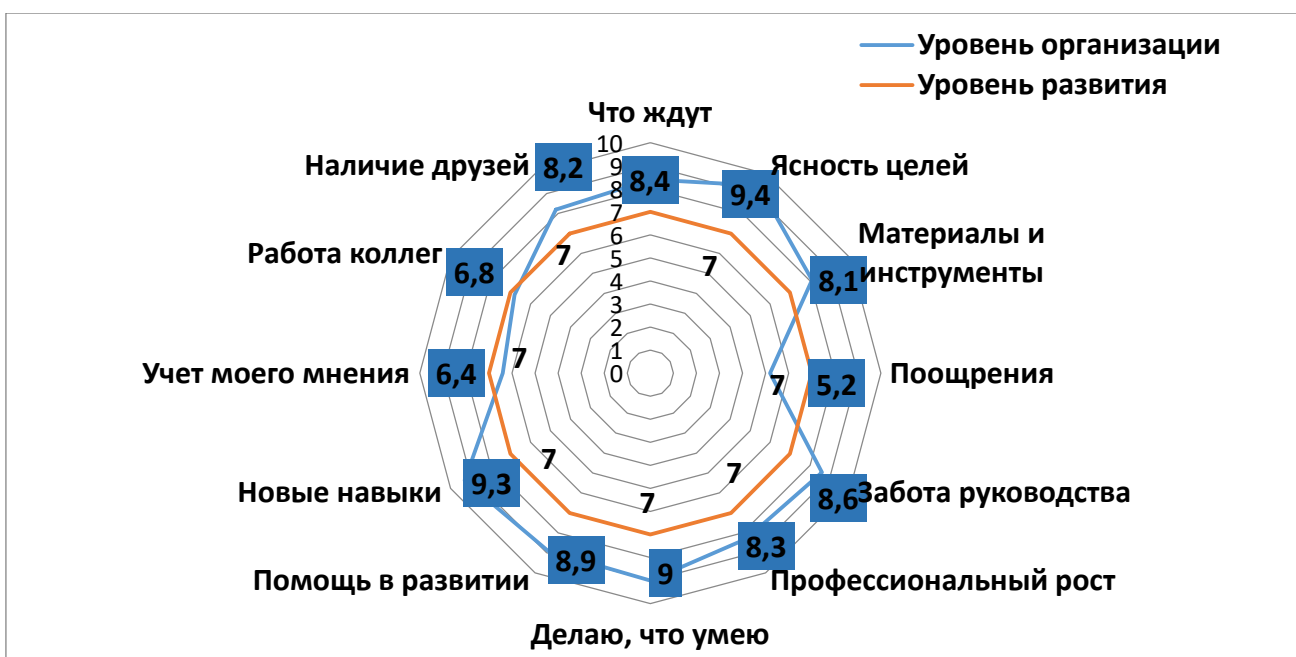


Рисунок 11 – результаты полученные в ходе проведения методики «Q12»

Результаты были занесены в таблицу, представленную в Приложении В, где можно увидеть не только средний балл по каждому вопросу опросника, но также средний балл по каждому респонденту, что поможет в дальнейшем использовать полученные данные при определении индивидуальной траектории.

С помощью интерпретации ответов на данные вопросы мы увидели процент удовлетворенностью деятельностью. Большая часть педагогов (80% и выше) по определенным позициям удовлетворены своей трудовой деятельностью, а именно знают ее цели, имеют возможность выполнять то, в чем они компетентны, понимают важность своей деятельности, имеют инструменты для достижения высокого качества своей работы. – 80% и выше. Но существуют показатели, имеющие низкий процент от 52% до 68%. Педагоги не довольны тем, что к их мнению не всегда прислушиваются, они не получают поощрений за проделанную работу, отношения к коллегам не однозначное.

С целью изучения психологического климата в педагогическом коллективе ДОО проведена методика А.Ф.Фидлера «Оценка психологического климата в коллективе». Бланк методики представлен в Приложении Г.

По результатам исследования выявлен средний коэффициент субъективных оценок для каждого из 10 показателей, представленный на рисунке 12.



Рисунок 12 – Результаты, полученные в ходе проведения методики А.Ф.

Фидлера «Оценка психологического климата в коллективе».

Методика позволила оценить психологический климат в педагогическом коллективе дошкольной образовательной организации, исследуемой выборки.

Констатирующий эксперимент показал, что психологический климат в данном педагогическом коллективе в целом благоприятный, характер межличностных взаимоотношений эмоционально дружелюбный. В то же время, рассмотрев индивидуальные показатели, представленные в Приложении Д, мы увидели, что имеется 30% сотрудников, которые не удовлетворены психологическим климатом в коллективе педагогов (средний показатель 5.0). Анализ данных результатов будет нами использован при составлении «Программы психологического тренинга», мероприятий улучшения психологического климата в педагогическом коллективе, как одного из критериев мотивации к трудовой деятельности.

Для изучения готовности педагогов к творческо – инновационной деятельности, степени готовности к изменениям в организации нами была проведена методика «Шкала готовности к творческо - инновационной деятельности (автор Степанов С.Ю.)», которая представляет собой опросник,

представленный в Приложении Е, включающий двадцать вопросов, ответы на которые позволяют оценить уровень готовности педагога к изменениям, нововведениям.

На рисунке 13 представлены результаты проведения методики на этапе констатации:

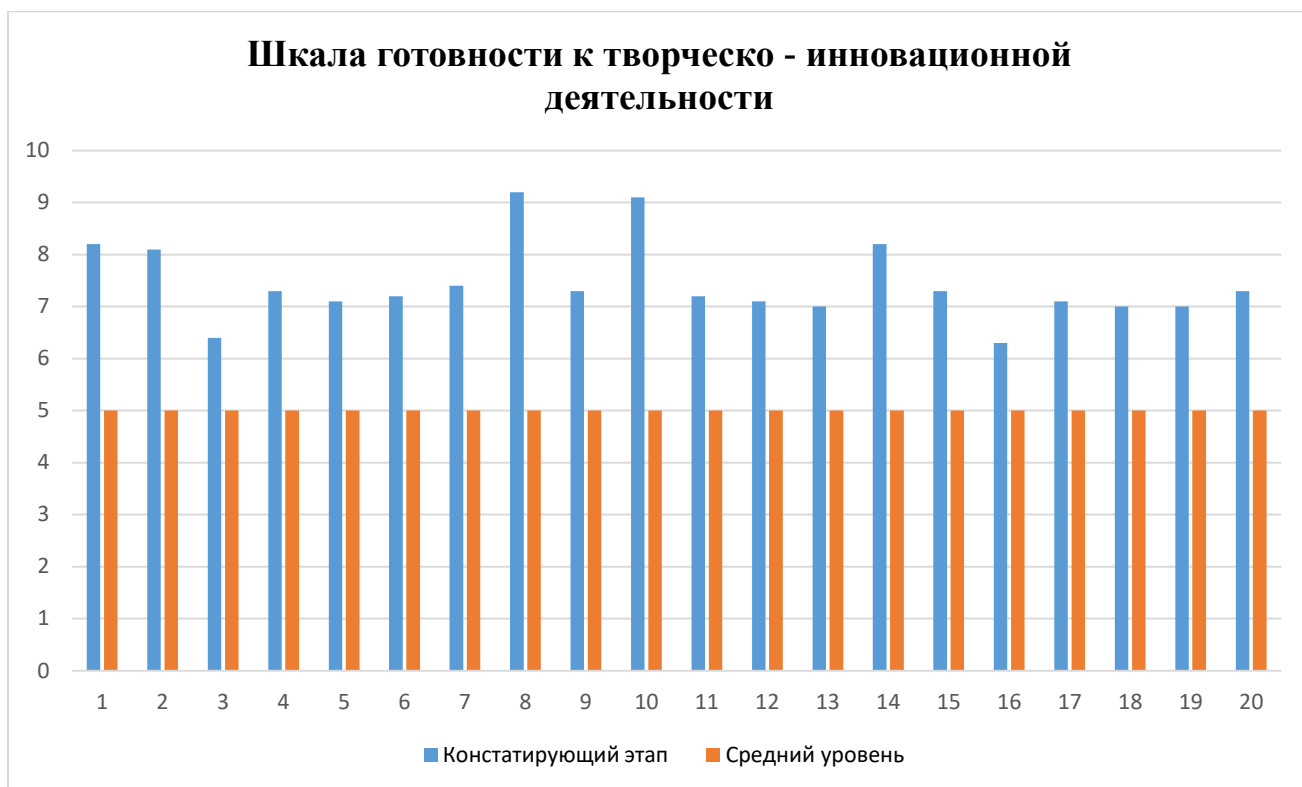


Рисунок 13 – результаты, полученные в ходе проведения методики «Шкала готовности к творческо - инновационной деятельности (автор Степанов С.Ю.)»

Результаты были занесены в таблицу, представленную в Приложении Ж, где можно увидеть не только средний балл по каждому показателю, но также средний балл по каждому респонденту, что поможет в дальнейшем использовать полученные данные при определении индивидуальной траектории.

По итогам диагностики выявились следующие количественные показатели:

- низкий уровень – 0%;
- от 81 до 140 баллов – средний уровень – 40%;
- от 141 до 200 баллов – высокий уровень – 60%.

Анализ полученных результатов показал, что большая часть педагогического коллектива готова к изменениям в образовательном

учреждении и собственной деятельности. Рассматривая ответы на отдельные вопросы, мы пришли к выводу, что 50 % коллектива готова наблюдать за инновационным процессом «со стороны», не уверена в результате, считая, что творческий поиск в коллективе окончится неудачей и будет крайне трудно избавиться от последствий, что развитие его инновационных умений потребует больших усилий. Также 25% считает, что творческая деятельность коллектива отрицательно повлияет на бюджет Учреждения; нынешние темпы распространения инноваций в коллективе ниже или выше необходимого; свойственный ему стиль и опыт работы несовместимы с творческой деятельностью в коллективе, что в результате распространения инноваций в коллективе независимость, возможность инициативы, обратная связь и значимость его работы уменьшатся; относятся к творческому поиску в коллективе, как к «событию ради события», которое стоит игнорировать или перетерпеть, не уверены, что затраченные на инновации усилия окупятся; боятся любой неудачи, связанной с творческими преобразованиями.

В то же время все 100% педагогов понимают, зачем необходимо развитие творческого потенциала; зачем нужен инновационный поиск в его профессиональной деятельности; считают, что инновации соответствуют ценностям коллектива, в котором он работает; видят сильную поддержку его творческим начинаниям со стороны значимых в коллективе людей; верят, что в результате инновации значимые для него отношения в коллективе улучшатся или останутся хорошими; уверены, что необходимая организационная поддержка в творческих начинаниях будет оказана; считают, что если в процессе распространения инноваций не все будет получаться, то это естественно, и нужно продолжать поиск; уверены в своей способности участвовать в совместном творческом поиске в коллективе; что творческий поиск в коллективе не угрожает его законным интересам; видят, что цели творческой деятельности и его личные цели хорошо согласуются.

Таким образом, мы пришли к выводу, что члены педагогического коллектива уверены в необходимости внедрения инновационной деятельности

для развития коллектива и его собственной деятельности, понимают, что поддержка в творческих начинаниях ему будет оказана, что значимые для него отношения в коллективе могут улучшиться, в связи с внедрением инноваций, но в то же время, 50% педагогов не уверены в результатах инновационной деятельности, в своих силах, и готовы наблюдать за инновационным процессом «со стороны», что развитие его инновационных умений потребует больших усилий, боятся неудач. Данные результаты будут использованы при разработке Программ мотивации педагогических работников, мотивированных на результат, у которых первостепенное значение имеет идейный и процессный мотив.

Для определения психологического климата в коллективе ДОО, диагностики межличностных отношений, социально – психологической совместимости членов группы проведен социометрический тест Дж. Морено. Каждый член коллектива ДОО ответил на предложенные вопросы, ранжировав членов группы в зависимости от предложенного критерия. Проанализировав ответы теста, мы смогли определить статус каждого члена группы, положение личности в системе межличностных отношений, занеся данные по всем выборам респондентов в виде социоматрицы, которая представлена на рисунке 14.

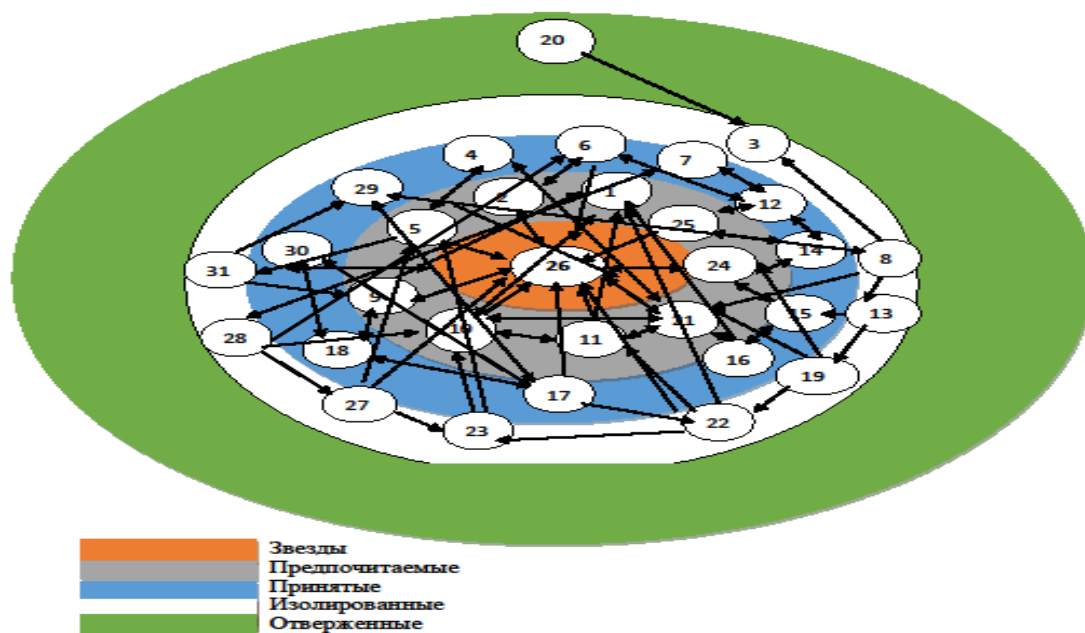


Рисунок 14 – социоматрица (социометрический тест Дж. Морено) - констатирующий этап.

Отверженные – рецендент №20; изолированные – реценденты №3, №8, №13, №19, №22, №23, №27, №28, №31; принятые – реценденты №4, №6, №7, №12, №14, №15, №16, №17, №18, №29, №30; предпочитаемые – реценденты №1, №2, №5, №9, №10, №11, №21, №24, №25; звёзды - №26

По итогам определен статус каждого члена группы; «Звезда» - 3%; «Предпочитаемые» - 29%; «Принятые» - 36%; «Изолированные» - 29%; «Отверженные» - 3%.

По итогам диагностики выявились следующие количественные показатели: количество выборов – 288; количество взаимных выборов - 188. На основании данных результатов, применяя математическую обработку

психолого – педагогических данных, мы определяем показатель групповой сплоченности данной группы педагогов с помощью формулы $C_n = K / \sum BB$, где C_n – показатель групповой сплоченности на эмоционально – межличностном уровне; K – общее число взаимных выборов, сделанных членами группы; $\sum BB$ – максимально возможное число взаимных выборов данной группы. K – нам известно из показателей социометрической матрицы – 188; $\sum BB$ – мы подсчитываем по формуле $\sum BB = n(n-1)/2$, где n – где n число членов группы – 465. Выполнив расчеты, мы получили показатель групповой сплоченности на эмоционально - межличностном уровне равный 0,4. Показатель хорошей групповой сплоченности – 0,6 – 0,7. Таким образом, с помощью социометрического теста групповой сплоченности Дж. Морено определено положение каждого человека внутри группы, определен статус каждого, индекс групповой сплочённости [38]. В данной группе групповая сплоченность на эмоционально – межличностном уровне ниже среднего показателя. В связи с этим на формирующем этапе исследования в деятельность педагогического коллектива будет внедрена «Программа психологического тренинга», с целью улучшения психологической атмосферы в педагогическом коллективе, представленная в Приложении У.

По итогам обработки проведения констатирующего эксперимента сформулированы выводы по всем методикам в виде обобщающей таблицы, представленной в Приложении 3. Респонденты объединены в три группы по принципу стажа педагогической деятельности.

2.2. Описание модели мотивации деятельности как средства удовлетворенности трудом педагогических работников в дошкольной образовательной организации.

На основе констатирующего этапа исследования мы пришли к выводу, что с целью совершенствования мотивации педагогов и удовлетворенности их к педагогической деятельности необходимо максимально использовать имеющиеся ресурсы, внедрить в деятельность модель мотивации. Реализация

данной модели станет эффективной при условии, что руководитель использует следующие критерии: тип мотивации, личные характеристики педагога, предоставление дополнительных образовательных услуг, которые характерны для данной образовательной организации, положительный имидж, благоприятный психологический климат, возможности внедрения инновационной деятельности в работу ДОО, программы профессионального развития педагогов. Также на основе констатирующего этапа исследования мы пришли к выводу, что с целью совершенствования удовлетворенности педагогами педагогической деятельностью необходимо внедрить в деятельность программу наставничества – это систематизированная форма стимулирующего воздействия на педагогов путем профессиональной подготовки сотрудников, более опытными педагогическими работниками без отрыва от реальных задач и трудовых функций. Целью данной программы является оказание методической помощи и поддержки молодым специалистам, педагогам, имеющим перерыв в осуществлении педагогической деятельности, в их профессиональном становлении. Программа наставничества является одним из условий выстроенной модели мотивации педагогов к трудовой деятельности в дошкольной образовательной организации. В Приложении О представлена программа наставничества, внедренная в деятельность дошкольной образовательной организации.

Формирующий этап эксперимента, т.е. внедрение серии мотивационных программ мотивации в трудовую деятельность дошкольной образовательной организации запущен в 2022 – 2023 учебном году.

Модель мотивации, разработана на основе типов мотивации: мотив вознаграждения, социальный мотив, процессный мотив, мотив достижения результата, идейный мотив. В Приложениях И, К, Л, М, Н представлены программы, в соответствии с моделью [63].

На основе констатирующего этапа исследования мы пришли к выводу, что с целью совершенствования удовлетворенностью педагогами к педагогической деятельности необходимо внедрить инновационную

деятельность в работу ДОО, программу «Повышения профессионального мастерства педагогов СП «Детский сад №4» ГБОУ ООШ №7 г.о. Сызрань», которые также являются критериями мотивационного воздействия всех пяти Программ мотивации педагогов дошкольной образовательной организации.

С сентября 2022 года ДОО является региональной инновационной площадкой по внедрению ФОП ДО, направление «Познавательное развитие. География». Актуальность развития географического образования в нашей стране доказывается созданием в 2018 году «Концепции развития географического образования в РФ», которая раскрывает значение географии в России и современном мире. Кроме того, актуальность развития географического образования заключается еще и в том, что очень малая доля выпускников школ выбирает данное направление для дальнейшего обучения, хотя традиционных и современных профессий, связанных с географией немало. Концепция развития географического развития затрагивает начальное, основное и общее образование. Но детский сад, являясь первой ступенью образования и в соответствии с ФГОС ДО [60] стремится к преемственности дошкольного и начального образования и вполне может применять элементы географического образования, тем более что это соответствует новой Федеральной образовательной программе дошкольного образования. Актуальность внедрения элементов географии в познавательное развитие обусловлена также недостаточностью методического материала для развития данного направления, т.е. существует очень малое количество парциальных программ дошкольного образования по познавательному развитию. Программ дошкольного образования географической направленности в широкой практике не используется. Педагогический коллектив ДОО, в рамках деятельности региональной инновационной площадки, пришел к решению создания системы познавательного развития дошкольников с применением игр географической направленности в виде парциальной образовательной программы дошкольного образования по познавательному развитию «География для дошколят» для

использования учреждениями, реализующими программы дошкольного образования, представленной в Приложении П.

2.3. Результаты контрольного этапа исследования.

В параграфе 2.1. мы провели констатирующий этап исследования мотивации и удовлетворенности педагогов дошкольной образовательной организации к профессиональной деятельности с помощью подобранных методик. В параграфе 2.2. в течение 1,5 лет описан формирующий этап исследования: внедрение программ мотивации, объединенных в систему, разработанных на основе мотивационных типов, внедрение и реализация программы наставничества.

В январе 2024 г. проведен контрольный этап качественной и количественной обработки данных после внедрения мотивационных мероприятий в деятельность дошкольной образовательной организации. Составлены рекомендации по оптимизации данной системы для дальнейшего их использования. В связи с тем, что за время проведения исследования изменилась первичная информация о педагогах, осуществляющих свою деятельность в ДОО мы провели повторный анализ анкетных данных, личных дел педагогов, педагогической документации, выявили и оценили уровень образования на данном этапе, представленный в таблице 2.7 и рисунке 15.

Таблица 2.7 – уровень образования педагогических работников в сравнении с контрольным этапом исследования:

Учебный год	Всего	Высшее педагогическое	Среднее педагогическое
2023 – 2024	31	15	16
	100%	48%	52%

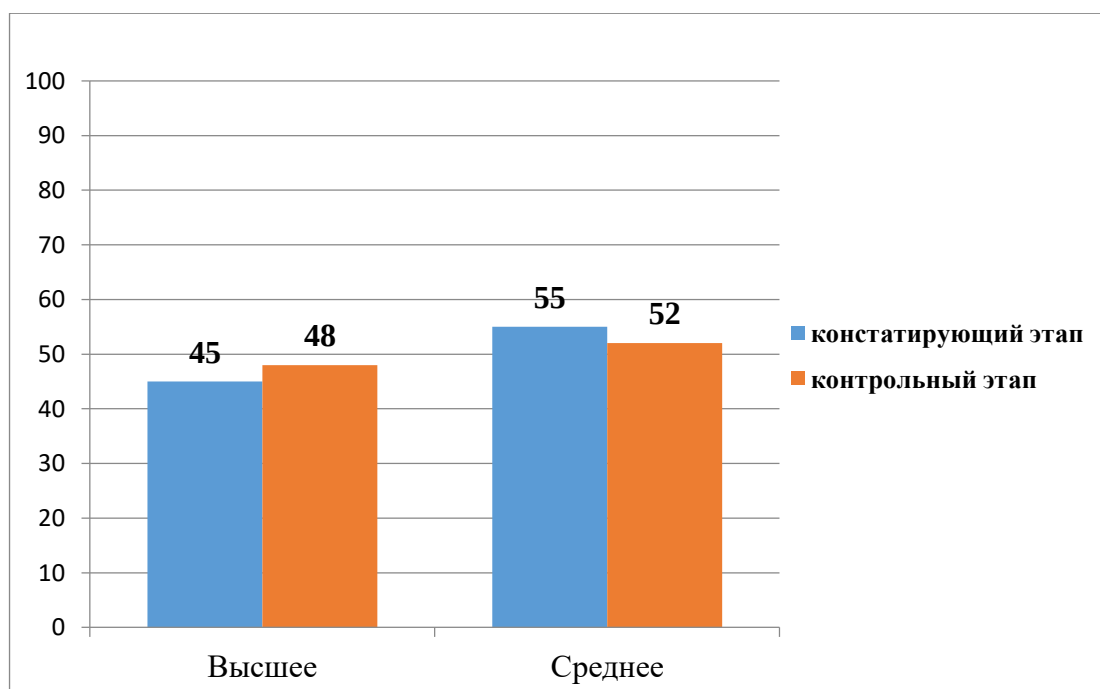


Рисунок 15 - уровень образования педагогических работников

Также нами был проанализирован стаж педагогической деятельности и возраст педагогов. В связи с тем, что контингент испытуемой выборки не поменялся, то, категории стаж педагогической деятельности и возраст не претерпели изменений.

Анализ показателя наличия квалификационной категории у педагогов в сравнении с контрольным этапом исследования в таблице 2.8 и на рисунке 16:

Таблица 2.8 – квалификационная категория

Учебный год	Всего	Высшая	Первая	Соответствие занимаемой должности
2023 – 2024	31	16	9	5
	100%	52%	29%	16%

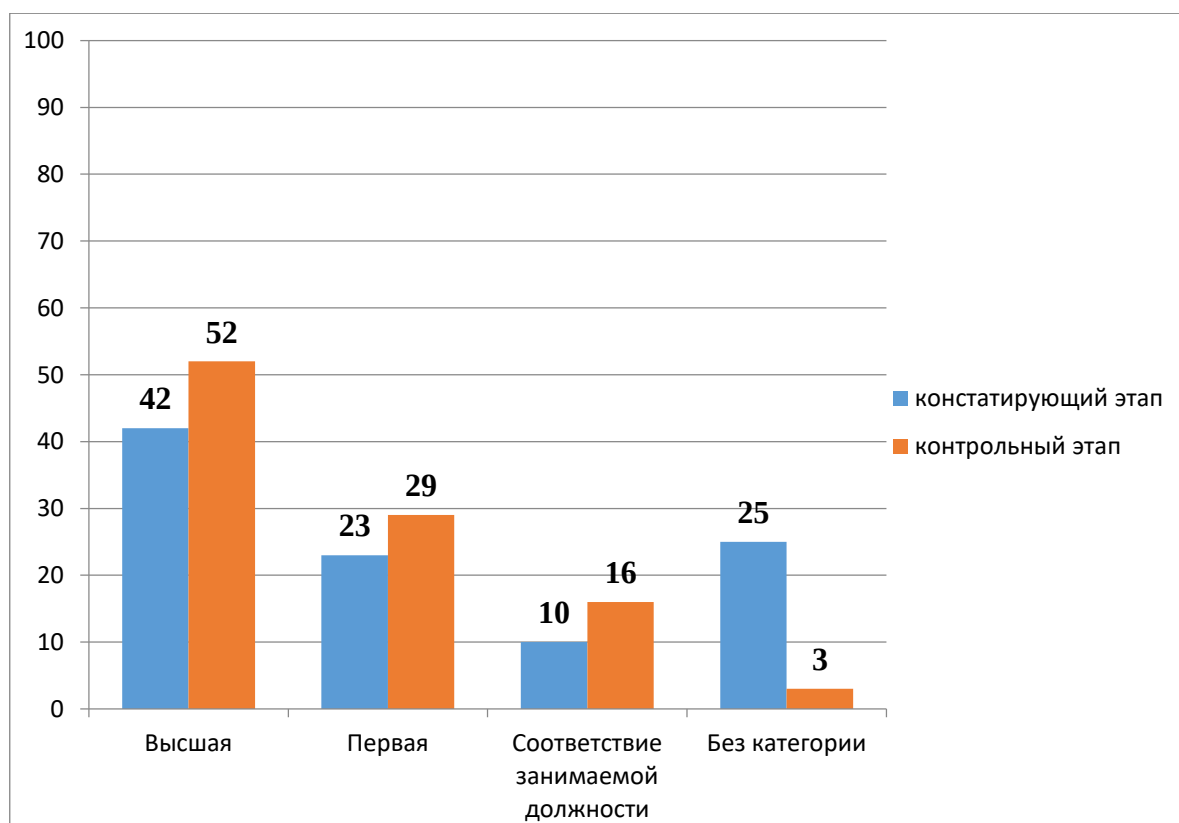


Рисунок 16 - квалификационная категория

В декабре 2023 г. на контрольном этапе проведено изучение запросов родителей (законных представителей) воспитанников о качестве психолого-педагогической, методической, консультационной помощи, оказываемой педагогами дошкольной образовательной организации. На рисунке 17 представлен анализ результатов опроса родителей (законных представителей) воспитанников, проведенного в декабре 2022 года и декабре 2023 г.

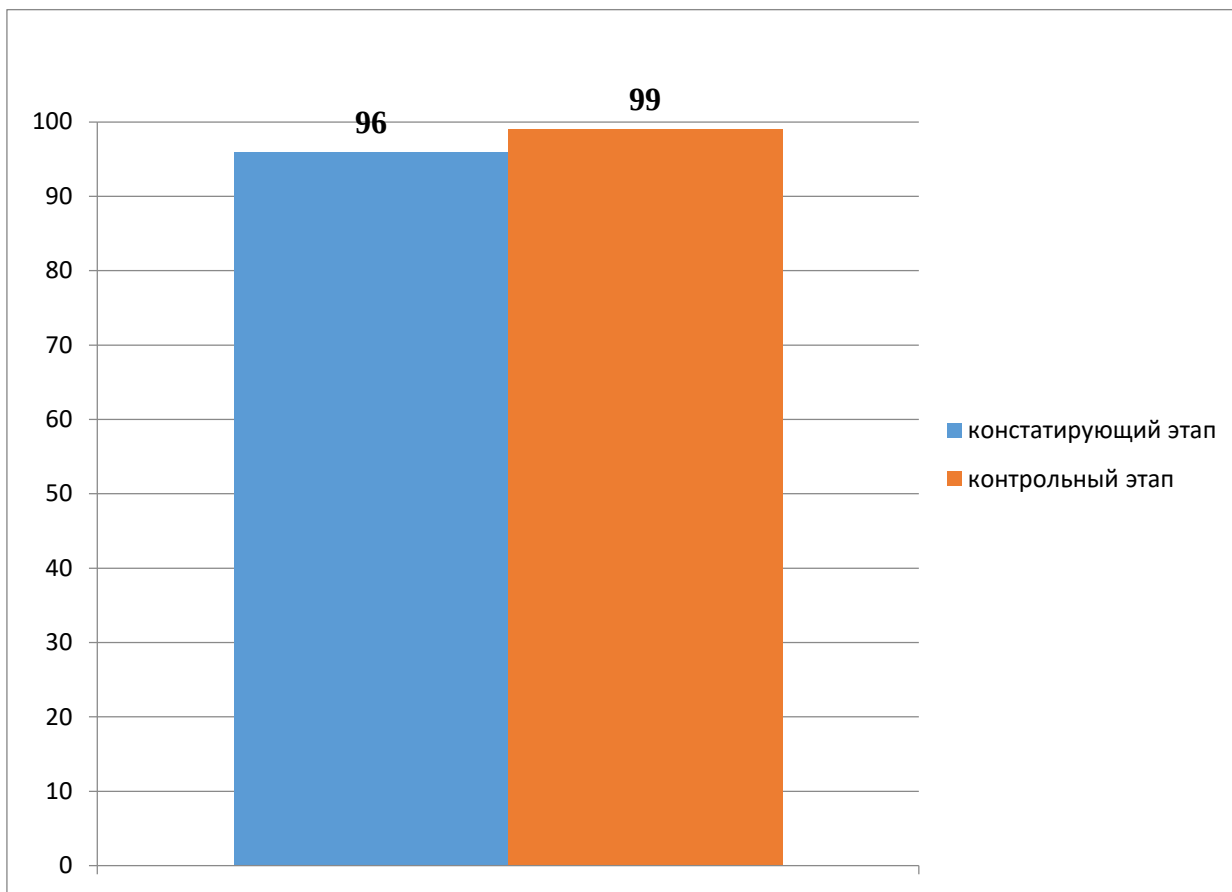


Рисунок 17 – анализ результатов опроса родителей (законных представителей) воспитанников на контрольном и констатирующем этапе.

После обработки ответов мы пришли к выводу, что доля родителей (законных представителей) положительно оценивающих качество психолого-педагогической, методической, консультационной помощи, оказываемой педагогами дошкольной образовательной организации, повысилась на 3% и приблизилась к 100%.

Также повторно мы исследовали мотивацию каждого педагога, с помощью теста «Определение ведущего типа мотивации» В.И.Герчикова (модификация Motype). Тестирование проведено со 100% педагогов дошкольной образовательной организации (31 чел.). На рисунке 18 представлен анализ мотивационных типов, характерных для исследуемой выборки педагогов на контрольном и констатирующем этапе исследования.

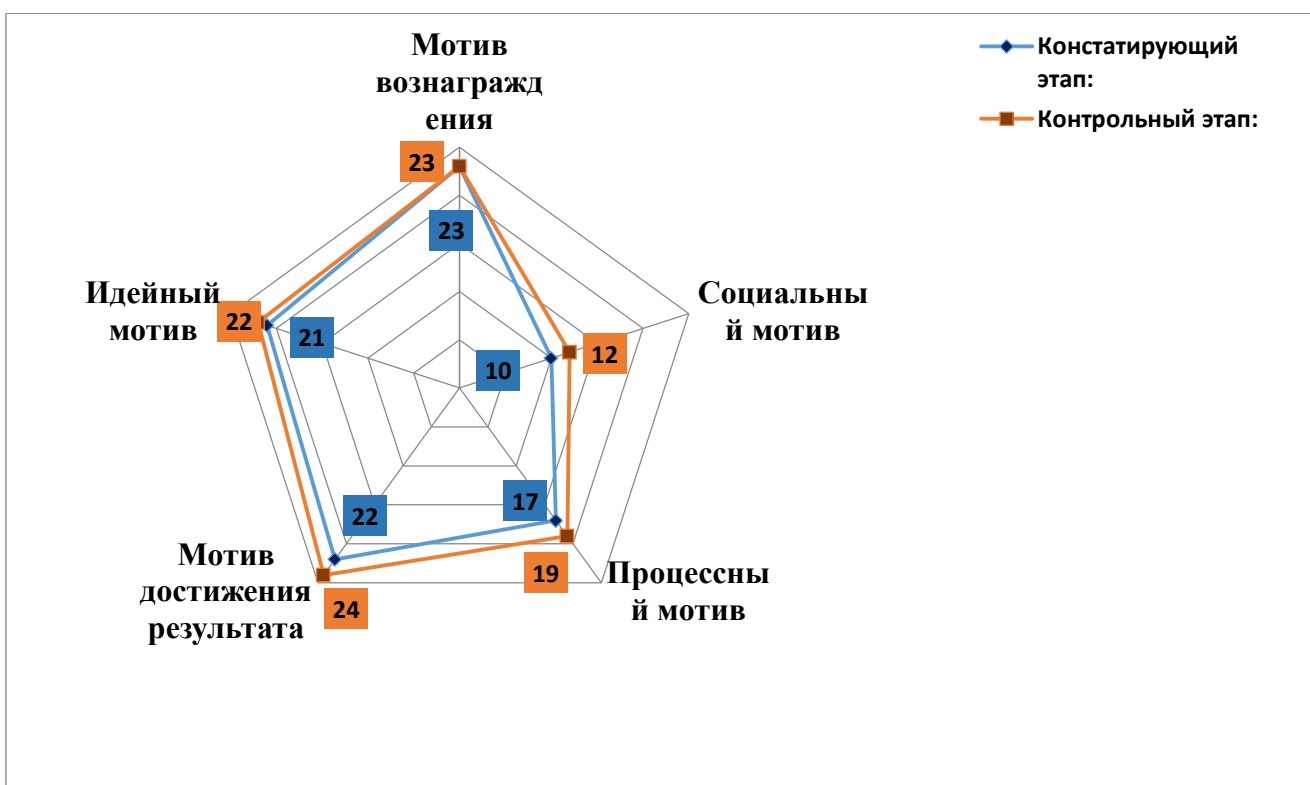


Рисунок 18 - анализ мотивационных типов, характерных для исследуемой выборки педагогов на контрольном и констатирующем этапе исследования.

По результатам анализа мы пришли к выводу, что, внедрив в деятельность ДОО систему мотивации, включающую разные виды мотивационного воздействия в соответствии с типом мотивации, процент педагогов, для которых основным мотивом было вознаграждение снизился на 8%, в тоже время повысился процент педагогов, для которых деятельность стала самоцелью, увеличилось чувство собственной компетенции, уверенность в своих силах, большее количество педагогов стали получать удовлетворение от самореализации и своего труда.

Далее мы провели анализ результатов методики определения удовлетворенности сотрудников трудовой деятельностью «Q12» Дж.Гелапа, У. Стефенсон на констатирующем и контрольном этапах. На рисунке 19 представлен анализ, позволяющий оценить степень определения удовлетворенности респондентов трудовой деятельностью.



Рисунок 19 – анализ определения удовлетворенности сотрудников трудовой деятельностью на контрольном и констатирующем этапе

По результатам анализа мы пришли к выводу, что, внедрив в деятельность ДОО систему мотивационного воздействия, процент педагогов для которых возможность осуществления деятельности, в которой он наиболее компетентен увеличился. Также стало больше педагогов к мнению которых прислушиваются, они получают поощрения и другие формы признания со стороны руководства, ощущают заботу руководства, говорят о его профессиональном росте.

На контрольном этапе повторно проведен социометрический тест Дж. Морено с целью определения изменений в психологическом климате коллектива ДОО, уровне межличностных отношений, социально – психологической совместимости членов группы. Результаты представлены на рисунке 20.

методика А.Ф. Фидлера «Оценка психологической атмосферы в коллективе». По результатам исследования выявлен средний коэффициент субъективных оценок для каждого показателя, представленный на рисунке 21.

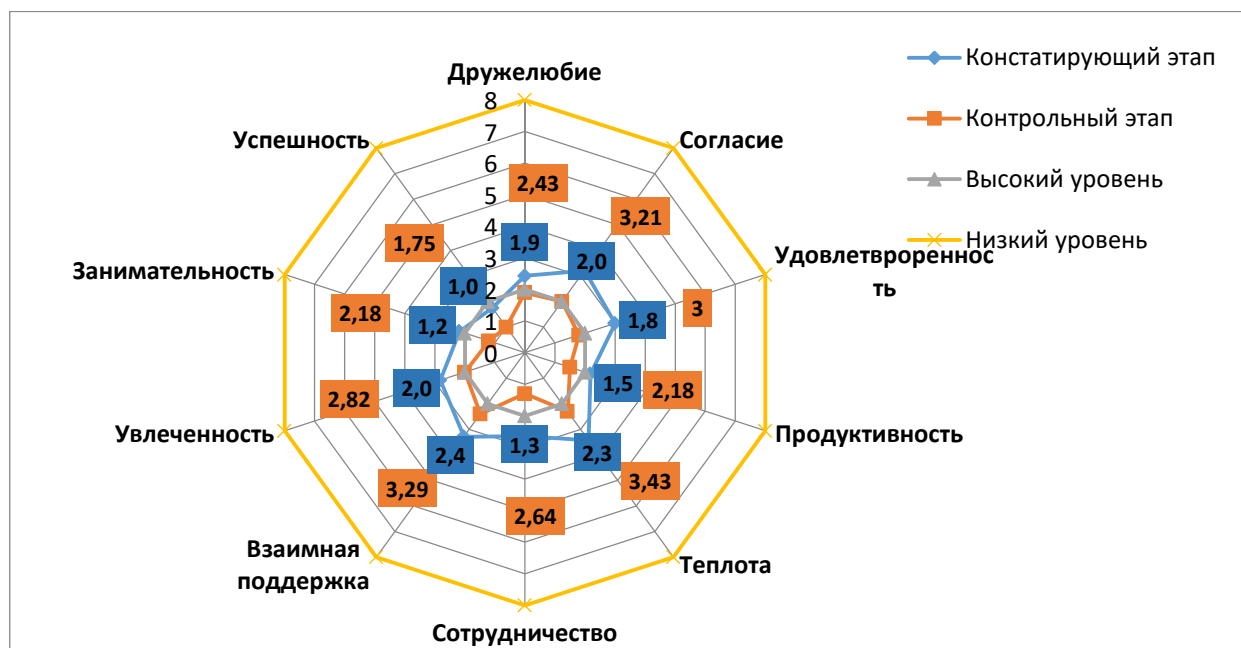


Рисунок 21– Результаты, полученные в ходе проведения методики А.Ф. Фидлера «Оценка психологической атмосферы в коллективе» на контрольном этапе исследования.

С помощью анализа результатов на контрольном и констатирующем этапе мы увидели улучшение психологической атмосферы в педагогическом коллективе по всем показателям. На контрольном этапе исследования мы определили, что психологическая атмосфера в данном педагогическом коллективе благоприятная, характер межличностных взаимоотношений эмоционально дружелюбный.

Также повторно была проведена методика «Шкала готовности к творческо – инновационной деятельности», автора Степанова С.Ю. Анализ результатов констатирующего и контрольного этапа методики представлен на рисунке 22.

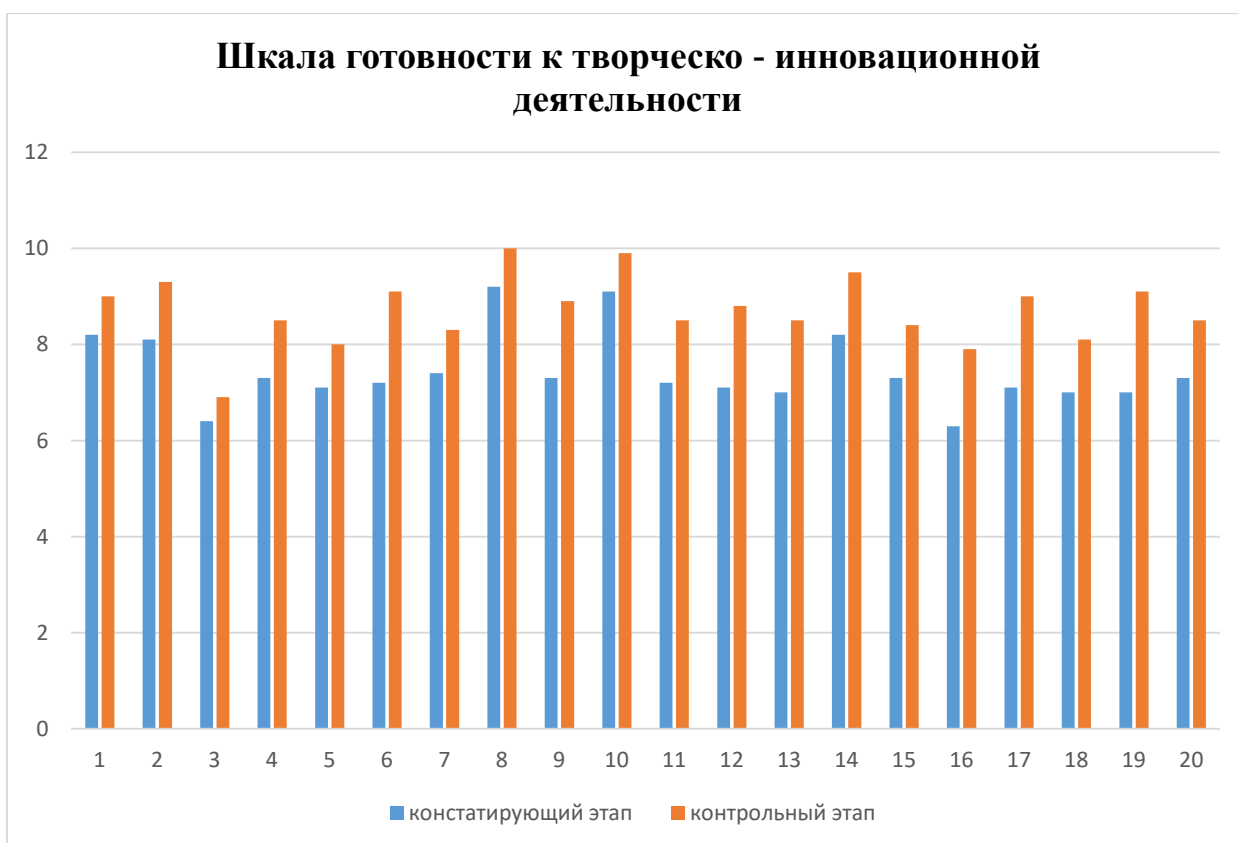


Рисунок 22 – анализ результатов констатирующего и контрольного этапа методики «Шкала готовности к творческо - инновационной деятельности» - Степанов С.Ю.

По результатам анализа мы пришли к выводу, что после проведения формирующего эксперимента готовность и желание педагогов к творческо – инновационной деятельности значительно увеличилась. Данные выводы также проверили с помощью математическо – статистических методов психолого – педагогических исследований. Мы использовали критерий Макнамары, так как данная методика соответствует условиям критерия: выборка респондентов зависимая; для получения данных использовалась шкала наименований; результаты измерений интересующего свойства не влияют друг на друга. [15] В соответствии с целями эксперимента мы сформулировали нулевую гипотезу следующим образом: H_0 – внедрение программы работы региональной инновационной площадки не повлияет на готовность педагогов к инновационной деятельности, тогда альтернативная гипотеза будет иметь вид:

H_1 – внедрение программы работы региональной инновационной площадки положительно повлияет на готовность педагогов к инновационной деятельности. В таблице Приложения Р представлены показатели констатирующего и контрольного этапа по каждому респонденту. Согласно данным таблицы, значение статистики $T=24$ – число разностей со знаком «+». Из 30 пар 2 имеют знак «0»; значит, $n = 30 - 2 = 28$. По таблице Приложения для $n=28$ и уровня значимости 0,025 находим критическое значение статистики критерия, равное 9. Следовательно, неверно неравенство $T < n - t_{\alpha}$ ($24 > 28 - 9$). Поэтому, в соответствии с правилом принятия решений можно сделать вывод о том, что полученные результаты дают достаточные основания для отклонения нулевой гипотезы и принятия альтернативной гипотезы о том, что внедрение программы работы региональной инновационной площадки положительно повлияет на готовность педагогов к инновационной деятельности.

Выводы по второй главе:

Исследование проведено на базе СП «Детский сад №4» ГБОУ ООШ №7 г.о. Сызрань, расположенного по адресу: 446010, Самарская область, г. Сызрань, ул. Красильникова, д.59. В выборку исследования вошли 100% педагогических работников дошкольной образовательной организации в количестве 31. В соответствии с гипотезой исследования о том, что существует взаимосвязь между мотивационной моделью труда в организации и удовлетворенностью (лояльностью) сотрудников. Так, учет индивидуальных мотивов педагогической деятельности сотрудников, а также включение в мотивационную модель организации материальных (оплата по результатам, дополнительный заработок в организации наряду с существующими должностным окладом и оплачиваемым отпуском) и нематериальных способов стимулирования (понимание сотрудниками целей организации (через анализ ключевых показателей организации), благоприятный психологический климат, возможность профессионального роста (наставничество в организации),

поддержка и забота руководства) способствуют повышению удовлетворенности трудом педагогических работников в ДОО. С помощью научных методов, проведено эмпирическое исследование, состоящее из четырех этапов: поисково – теоретический этап, констатирующий этап, формирующий и контрольный этапы. Задачами констатирующего этапа было определение ведущего мотива деятельности педагогов ДОО, степень удовлетворенности трудовой деятельностью педагогов, определение готовности к творческо – инновационной деятельности, оценка психологической атмосферы в коллективе. Для решения данных задач нами использовались следующие методики: «Определение ведущего типа мотивации», В.И.Герчикова (модификация Motype); методика определения удовлетворенности сотрудников к деятельности «Q12» -Дж. Гелап, У. Стефенсон; социометрический тест - Дж. Морено; «Оценка психологической атмосферы в коллективе», - А.Ф. Фидлер; «Шкала готовности к творческо - инновационной деятельности – С.Ю. Степанов.

Также проведен анализ состава коллектива педагогов, SWOT-анализ потенциала развития ДОО. Проведено изучение запросов участников образовательных отношений (родителей (законных представителей)) воспитанников с целью качества психолого-педагогической, методической, консультационной помощи, оказываемой педагогами дошкольной образовательной организации.

Формирующий этап эксперимента, т.е. внедрение мотивационной модели в деятельность дошкольной образовательной организации, запущен в 2022 – 2023 учебном году. Данная модель включает разные виды мотивационных воздействий, имеющиеся ресурсы, основанные на результатах констатирующего этапа. Реализация модели мотивации происходила при следующих условиях: тип мотивации, личные характеристики педагога, предоставление дополнительных образовательных услуг, которые характерны только для данной образовательной организации, положительный имидж, благоприятный психологический климат, возможности внедрения

инновационной деятельности в работу ДОО, программы профессионального развития педагогов.

В январе 2024 года проведен контрольный этап качественной и количественной обработки данных после внедрения модели мотивации в деятельность дошкольной образовательной организации. В рамках этапа повторно провели все методики, проанализировав результаты констатирующего и контрольного этапов, частично применив математическо – статистические методы психолого – педагогических исследований. За время проведения экспериментального исследования произошли изменения: создана дополнительная группа компенсирующей направленности для детей с ТНР; в настоящее время количество воспитанников групп компенсирующей направленности соответствует действующему законодательству; педагогические работники, в том числе узкие специалисты, работающие с детьми с ОВЗ имеют профессиональное образование в соответствии с профессиональным стандартом специалиста, в том числе за счет курсов переподготовки и повышения квалификации; в деятельность ДОО внедрен механизм оказания платных дополнительных образовательных услуг; с целью качественного внедрения программы «География для дошколят», в рамках деятельности региональной инновационной площадки приобретено оборудование, в том числе за счет региональных средств; создана и внедряется в деятельность система наставничества; созданы условия для развития готовности педагогического коллектива к новшествам и инновациям; открыт консультационный пункт для неорганизованных детей на базе ДОО.

В декабре 2023 г. на контрольном этапе проведено изучение запросов родителей (законных представителей) воспитанников о качестве психолого-педагогической, методической, консультационной помощи, оказываемой педагогами дошкольной образовательной организации, с помощью анализа результатов мы пришли к выводу, что доля родителей (законных представителей) положительно оценивающих качество психолого-педагогической, методической, консультационной помощи, оказываемой

педагогами дошкольной образовательной организации, повысилась на 3% и приблизилась к 100%. Повысился процент педагогов, удовлетворенных своей трудовой деятельностью, она стала самоцелью, увеличилось чувство собственной компетенции, уверенность в своих силах, большее количество педагогов стали получать удовлетворение от самореализации и своего труда. С помощью анализа результатов на контрольном и констатирующем этапе мы увидели улучшение психологической атмосферы в педагогическом коллективе: психологическая атмосфера в педагогическом коллективе благоприятная, эмоциональный настрой педагогов по отношению друг к другу дружелюбный. По всем показателям прослеживаются улучшения. Готовность и желание педагогов к творческой – инновационной деятельности значительно увеличилась.

Составлены рекомендации по внедрению модели мотивации с целью удовлетворенности педагогов своей профессиональной деятельностью в дошкольной образовательной организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мотивация – это совокупность внутренних и внешних условий, которые побуждают человека к активности, также она является объектом, на который направлена эта активность. Руководитель любой организации, в том числе образовательной, сталкивается с проблемой мотивации педагогических работников. В связи с тем, что мотивация и удовлетворенность педагогами своей деятельностью имеет определенные отличия от других сотрудников из-за специфичности их деятельности. От мотивации педагогических работников напрямую зависят результаты работы учреждения в целом.

В процессе настоящего исследования, посвященного изучению и улучшению мотивации и удовлетворенности трудом педагогических работников дошкольной образовательной организации, были решены задачи:

1. Осуществлен теоретический анализ психолого-педагогической литературы по проблеме мотивации трудовой деятельности;
2. Эмпирически изучены и проанализированы психологические характеристики сотрудников и всего коллектива дошкольной образовательной организации, виды мотивации и критерии удовлетворенности трудом педагогов;
3. разработана и апробирована модель мотивации трудовой деятельности педагогических работников в ДОО, определены способы материального и нематериального стимулирования сотрудников;
4. осуществлен контрольный этап исследования, установлена взаимосвязь между мотивацией и удовлетворенностью трудом сотрудников; проведен количественный и качественный анализ результатов исследования с использованием математическо – статистические методов.

В рамках теоретической части работы рассмотрены и проанализированы проблемы мотивации как средства повышения удовлетворенности сотрудников в отечественной и зарубежной педагогике и психологии.

В рамках практической части работы был проведен анализ основных элементов мотивации и удовлетворенности трудом педагогов с использованием SWOT – анализа потенциала развития дошкольной образовательной организации и специальных с методик.

Полученные данные позволяют сформулировать следующие выводы: выстроенная модель мотивации является эффективным средством повышения удовлетворенности трудом педагогических работников в дошкольной образовательной организации, при условии учета индивидуальных мотивов педагогической деятельности сотрудников, а также включение в мотивационную модель организации материальных (оплата по результатам, дополнительный заработок в организации наряду с существующими должностным окладом и оплачиваемым отпуском) и нематериальных способов стимулирования (понимание сотрудниками целей организации (через анализ ключевых показателей организации), благоприятный психологический климат, возможность профессионального роста (наставничество в организации), поддержка и забота руководства). Рассмотрены и изучены психологические характеристики коллектива (потребности сотрудников, психологическая атмосфера в педагогическом коллективе, типология мотивации к деятельности, групповая сплоченность, степень удовлетворенности трудовой деятельностью, готовность к творческо – инновационной деятельности). В рамках изучения разработаны и апробированы серия Программ: «Инновационного развития СП «Детский сад №4» ГБОУ ООШ №7 г.о. Сызрань» (Приложение П), «Повышения профессионального мастерства педагогов СП «Детский сад №4» ГБОУ ООШ №7 г.о. Сызрань» (Приложение С), «Психологического тренинга» (Приложение У), «Рекомендации для руководителей дошкольных образовательных организаций по внедрению модели мотивации и

наставничества с целью улучшения мотивации к профессиональной деятельности педагогов» (Приложение Ф).

Результаты данной работы будут способствовать повышению эффективности деятельности дошкольной образовательной организации за счет внедрения модели мотивации, определения путей оптимизации управления, позволяющие повысить качество дошкольного образования, результатов учреждения, стратегических направлений развития дошкольной образовательной организации. В настоящем исследовании рассмотрена и предложена модель мотивации педагогических работников дошкольной образовательной организации к профессиональной деятельности. Даны рекомендации руководителям дошкольных образовательных организаций по внедрению данной модели в их деятельность.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:

1. Акопов Г. В. Психология сознания: вопросы методологии, теории и прикладных исследований. – М.: Институт психологии РАН, 2010. – 270 с.
2. Асеев, В.Г. Мотивация поведения и формирования личности: [Текст]/В.Г.Асеев. - М.: Мысль. 1976. - 159 с.
3. Аткинсон, Дж.В. Теория о развитии мотивации: [Текст]/Дж.В.Аткинсон. - Н.: НОРМА. 2001. - 376 с.
4. Баева, И.А. Психологическая безопасность в образовании: [Текст]/И.А.Баева. - М.: Издательство «Союз». 2002. - 270 с.
5. Балашов, Ю. К. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования [Текст] - М.: Издательство «Дело и сервис», №7 2017. - с. 52-59.
6. Белая, К.Ю. Методическая работа в ДОУ: анализ, планирование, формы и методы [Текст] / К.Ю. Белая. – М. : Сфера, 2009. – 96 с.
7. Белая, К.Ю. 200 ответов на вопросы заведующей детским садом [Текст] / под редакцией К.Ю. Белой – М. : АСТ, 2011. – 268 с.
8. Белая, К.Ю. Инновационная деятельность в ДОУ [Текст]: методическое пособие / под редакцией К.Ю. Белой. – М.: Сфера, 2009. – 64 с.
9. Бланшар, К./Одноминутный менеджмент и Ситуационное руководство/[Текст]: К. Бланшар. П. Загарми, Ф. Загарми, пер. с англ. П.А.Самсонов, ООО «Попурри», 2022. – 144 с.
10. Блинова, Т.Г./КГБУ ДПО АКППКРО//Проектирование индивидуального плана профессионального развития педагога на основе результатов самоанализа и самооценки профессиональной деятельности: методические рекомендации. [Текст]: под редакцией Т.Г.Блиновой, И.Н. Овсиевской, И.Н. Стукаловой - 2016. – 18 с.
11. Выготский, Л.С. Педагогическая психология [Текст] / Под ред. В.В.Давыдова. – М.: Педагогика, 1991, с. 324 – 341.

12. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании [Текст]/под редакцией В.И.Герчикова, М.: ИНФРА-М, 2011. – 282 с.
13. Гониная, О.О. Эффективность стилей управления педагогическим коллективом [Текст] //под редакцией О.О.Гониной. – Т.1 №4 (8). - Бизнес и дизайн ревю: 2017. - 13 с.
14. Годфруа, Ж. Что такое психология: [Текст]// Ж.Гофруа. - Т 2 . Изд. 2–е, стереотипное. Т.1: Пер. с франц. – М.: Мир: 1996. – 496 с.
15. Граничина, О.А. Математико – статистические методы психолого – педагогических исследований [Текст]//под редакцией О.А.Граничиной - СПб, издательство ВВМ, 2012. - 115 с.
16. Гриневич, И.М. Организация инновационной деятельности педагогов в современной ДОО в условиях реализации ФГОС ДО. [Текст] / под редакцией И.М.Гриневич, Е.А. Кузьминовой, Г.В. Гриневич и др. Учеб. пос.//Ставрополь: СКИРО ПК и ПРО, 2019. – 80 с.
17. Донцов, А. И. Психология коллектива: Методологические проблемы и исследования: учебное пособие для вузов [Текст] / под редакцией А.И. Донцова. – М.: МГУ, 1984. – 208 с.
18. Донцов, А.И. Теоретические принципы и опыт экспериментального исследования групповой сплоченности. [Текст] / под редакцией А.И. Донцова. Автореферат канд. психол. наук. - М.: Изд-во Московского университета, 1975. - 32с.
19. Друкер, П Эффективный руководитель [Текст] // Друкер, Манн, Иванов и др. - М., 2018. - 501 с.
20. Дубровская, В.А Управление персоналом [Текст]/ под редакцией В.А.Дубровской КРИПКи - ПРО. –2009. – с.51.
21. Дубровская, В.А. Управление процессом формирования и распространения инновационного педагогического опыта: Методическое пособие В.А. Дубровская, - Кемерово: Издательство КРИПКиПРО, 2009. – 95 с.

22. Загвязинский, В.И. Педагогический словарь: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений [Текст]/ под редакцией В.И.Загвязинского, А. Ф. Закировой, Т.А.Строковой Т.А. – М.: Академия, 2018. – 352 с.
23. Замфир, К. Удовлетворенность трудом. [Текст]/ К.Замфир, М.: Институт практической психологии, 1983. – 34 с.
24. Зайцева, Т. Теория психологического тренинга. Психологический тренинг как инструментальное действие [Текст]/под редакцией К.Зайцевой: СПб.: Речь. М.: Смысл, 1986. – 222 с.
25. Инновации в образовательном пространстве: опыт, проблемы, перспективы: сб. науч. ст. электронный [сайт] отв. и науч. ред. В.А. Адольф. – Красноярск: Сибирский федеральный ун-т, 2018
26. Кайдалов, Д.П., Психология одиночества и коллегиальности [Текст]/ под редакцией / Д.П.Кайдалова, Е.И. Суименко, Москва: 1979. - 254 с.
27. Коваленко, Н.В. Мотивация и система стимулирования педагогов [Текст]/ под редакцией / Н.В.Коваленко // Завуч. – № 8. 2008. – с. 32-349
28. Колодяжная, Т.П. Управление современным дошкольным образовательным учреждением: практ. пособие. [Текст]/ под редакцией Т.П. Колодяжной – Ч. 1. – М.: Перспектива, 2015. - 20 с.
29. Ключева, Н.В. Педагогическая психология: Учеб. для студ. высш учеб заведений [Текст]/ под редакцией Н.В. Ключевой, С.Н. Батраковой, Ю.Л. Вареновой, - М.: П24 Изд-во ВЛАДОС-ПРЕСС, 2003. - 400 с.
30. Козлова, С.А. Дошкольная педагогика: Учеб. пособие для студ. сред. пед. учеб. заведений. - 3-е изд., исправ. и доп. - М.: Издательский центр «Академия» [Текст]/ под редакцией С.А.Козловой, Т.А. Куликовой, 2001. - 416 с.
31. Концепция развития непрерывного образования взрослых в Российской Федерации на период до 2025 года // <http://www.consultant.ru/online/> электронный [сайт], Акмеология: Учебное пособие / под ред. А.Деркач, В. Зазыкина. - СПб.: Питер, 2013. – 256 с.

- 32.Краевский, В.В. Методологические характеристики педагогического исследования и критерии оценки его результатов [Текст] / В.В. Краевский, В.М. Полонский. – Самара, 1992. – 52 с.
- 33.Лазарев, В.С. Педагогическая инноватика: объект, предмет и основные понятия [Текст]/ под редакцией В.С.Лазарева, Б.П. Мартиросян №4 2004. - с. 11–21.
- 34.Маленкова, Л.И. Теория и методика воспитания. Учебное пособие [Текст]/ под редакцией Л.И. Маленковой. – М. : Педагогическое общество России, 2002. – 480 с.
- 35.Маслоу, А. Мотивация и личность [Текст] [пер. с англ. Т. Гутман, Н. Мухина]. А.Маслоу// 3-е изд. - Москва [и др.]: Питер, 2013. - 351 с.
- 36.Механизм развития профессионального мастерства педагога - наставника: метод. рекомендации / Е.В. Гневашева, Н.В. Дерябина, С.В. Лаптева, Н.А. Павлович; Арханг. обл. ин-т открытого образования.— Архангельск : Изд-во АО ИОО, 2021. - 57 с.
- 37.Митина, Л. М. Психология труда и профессионального развития педагога: Учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений [Текст]/ под редакцией Л. М. Митиной. - М.: Академия, 2014. - 320 с.
- 38.Морено, Д. Социометрия. Экспериментальный метод и наука об обществе [Текст]// Д.Морено, М: Просвещение, 1958. – 93 с.
- 39.Немов, Р.С. Социально - психологический анализ эффективности деятельности коллектива [Текст]/ под редакцией Р.С.Немов, М.: Дело, 1984. - 201с.
- 40.Немов, Р.С., Психология: учеб.для студ. высш. пед. учебн. заведений, Р.С.Немов, 4-е изд. [Текст]/ под редакцией Р.С.Немова, М.: Гуманитар. Изд. Центр ВЛАДОС, 2004. – 606 с.
- 41.Никитина, Т.А., Основы коучинга : учеб. пособие [Текст]/под редакций Т.А.Никитина, М.А. Шаталина, Самара : Самар. гос. пед. ун-т, 2007. – 184 с.

42. Оверчук, Т.И. Качество дошкольного образования: состояние, проблемы, перспективы: [сб. ст.] [Текст]/под редакций Т.И.Оверчук, М-во образования Рос. Федерации; - Москва: ГНОМ и Д (Казаков А. П.), 2014. – 239 с.
43. Парыгин, Б. Д. Социальная психология. Проблемы методологии, истории и теории [Текст]/под редакцией Б.Д.Парыгина - СПб.: ИГУП, 1999. — 592 с.
44. Парыгин, Б.Д. Основы социально-психологической теории [Текст]/под редакцией Б.Д.Парыгина/М.: Мысль, 1971. - 351с.
45. Петровский, А. В. Социальная психология коллектива. Учебное пособие для студентов пед. ин-тов [Текст] /под редакцией А. В. Петровского, В. В. Шпалинского. – М. : Просвещение, 1978. – 468 с.
46. Петровский А.В. Межличностные отношения в педагогическом коллективе/Социальная психология: Учеб. пособие для студентов пединститутов. [Текст] /Под ред. А.В.Петровского, М.Ю.Кондратьева, М.: Просвещение, 1987. – 224 с.
47. Приказ Министерства образования и науки РФ от 24.03.2023 г. №196 «Порядок проведения аттестации педагогических работников организациях, осуществляющих образовательную деятельность»/<https://base.garant.ru/406977594/электронный> [сайт]
48. Приказ Минтруда России от 18.10.2013 No 544 н «Об утверждении профессионального стандарта «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, педагог)»
<http://www.consultant.ru/online/> электронный [сайт]
49. Профессиональный стандарт. Формирование трудовых ресурсов высокой квалификации. Сборник научно-методических материалов Образовательного форума «Education, forward!». Якутск, Северо-Восточный федеральный университет имени М.К.Аммосова, 24-30 июня 2013 года. Выпуск 2 электронный [Сайт] / под ред. проф. Е.И. Михайловой.
50. Сафонова, О.А. Управление качеством образования в дошкольном образовательном учреждении: учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб.

- заведений [Текст] /под редакцией О.А.Сафоновой. М.: Издательский центр «Академия», 2018. - 224 с.
- 51.Сайфуллаева,У.У. Самообразование как условие профессионального становления личности педагога // Молодой ученый. — 2017. — №3.2. — С. 17-18
- 52.Соломанидина, Т. О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов [Текст] / под редакцией Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2020. — 323 с.
- 53.Сухомлинский, В.А. Мудрая власть коллектива: методика воспитания коллектива: пер. с укр. [Текст] / В.А. Сухомлинский. — М.: Мол. гвардия, 1975. — 240 с.
- 54.Сыманюк, Э.Э. Нематериальная мотивация педагогов [Текст]//под редакцией Э.Э.Сыманюк, И.В.Девятовской//М.: Народное образование, №7, 2011 - с. 94-99.
- 55.Троян, А.Н. Управление дошкольным образованием: [Текст] // под редакцией А.Н.Троян, учеб. пособие. – М.: ТЦ Сфера, 2015. – с. 105.
- 56.Чернышев, А.С. Лабораторный эксперимент в социально-психологическом изучении организованности коллектива // Психологический журнал [Текст] / А.С. Чернышев. – Т. 1. — № 4, 1980.– с. 84-94.
- 57.Шамова, Т.И. Управление образовательными системами учебное пособие для студентов высш. учебн. Заведений [Текст]/под ред. - М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2002. – 320 с.
- 58.Узнадзе, Д.Н. Общая психология., [Текст]/под редакцией В.Имедадзе, СМЫСЛ., 2004 г. – 413 с.
- 59.Шепель, В.М. Управленческая психология [Текст] / В.М. Шепель. – М., 1984. – 246 с.
- 60.Федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования, утвержденным приказом Министерства образования и науки РФ №1155 от 17.10.2013 г., с изм. от 08.11.2022 г. утвержденные приказом

- Министерства просвещения РФ №955) <https://base.garant.ru/70512244/>
электронный [сайт]
- 61.Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» <https://base.garant.ru/70291362/>электронный [сайт]
- 62.Экономика и управление Ветошко, Г.В., номер 5, научная статья «Пути совершенствования системы мотивации в деятельности современного предприятия»//2013. - стр. 129-132
- 63.Азбука Веры - <https://azbyka.ru/rabota> (дата обращения: 18.11.2023). – Текст: электронный.
- 64.Елицы Медиа - [https://media.elitsy.ru/mnenija/samorazvitie-bez-oshibok-dlja-pravoslavnyh-hristian/и](https://media.elitsy.ru/mnenija/samorazvitie-bez-oshibok-dlja-pravoslavnyh-hristian/) (дата обращения: 25.11.2023). – Текст: электронный.
65. Информационный портал для работников системы образования: сайт. – URL: <http://zavuch.info/> – (дата обращения: 05.10.2022). – Текст: электронный.
- 66.Мы и образование: сайт. – URL: <http://www.alleng.ru/index.htm> – (дата обращения: 15.11.2023). – Текст: электронный.
- 67.Наука и образование: сайт. – URL: <http://edu.rin.ru/> – (дата обращения: 07.12.2022). – Текст: электронный.
68. Православие.ru. - <https://pravoslavie.ru/48609.html> - (дата обращения: 10.12.2022). – Текст: электронный.
- 69.Православное Поволжье - <https://eparhia-saratov.ru/Articles/trudis-i-molis> - (дата обращения: 17.12.2022). – Текст: электронный.
- 70.Российский общеобразовательный портал: сайт. – URL: <http://school.edu.ru/> – (дата обращения: 07.11.2022). – Текст: электронный.
- 71.Учитель: сайт. – URL: <http://ychitel.com/> – (дата обращения: 06.03.2023). – Текст: электронный.
- 72.Федеральный перечень учебников: сайт. – URL: <https://fpu.edu.ru/> – (дата обращения: 14.01.2023). – Текст: электронный.

- 73.Федеральный портал «Российское образование»: сайт. – URL: <http://www.edu.ru><http://fcior.edu.ru/> – (дата обращения: 11.05.2023). – Текст: электронный.
- 74.Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов (ФЦИОР): сайт. – URL: <http://fcior.edu.ru/>– (дата обращения: 13.01.2023). – Текст: электронный.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Обобщающие данные анализа педагогического состава ДОО

Педагог	образование	стаж педагогической деятельности	квалификационная категория	возраст
1	1*	30	3*	49
2	2*	14	2*	34
3	1	40	3	59
4	2	25	2	44
5	1	25	3	50
6	1	12	0*	34
7	2	15	2	53
8	1	6	0	52
9	2	19	3	39
10	2	20	2	38
11	1	23	3	49
12	2	13	3	34
13	1	12	2	47
14	2	5	1*	41
15	2	9	0	33
16	1	22	3	48
17	1	2	0	24
18	1	6	0	52
19	1	49	3	68
20	1	21	2	53
21	2	1	0	29
22	2	27	2	46
23	2	16	3	52
24	2	7	1	40
25	1	38	3	61
26	1	3	1	23
27	1	35	3	60
28	2	15	3	55
29	1	2	0	34
30	1	1	0	19
31	2	13	3	45
Среднее значение	1,45	17,0	1,81	44,0
Мода	1,0	25,0	3,0	34,0
Медиана	1,0	15,0	2,0	46,0

Столбец 3

1* - среднее образование

2* - высшее образование

Столбец 5

0* - без категории

1* - соответствие занимаемой должности

2* - первая квалификационная категория

3* - высшая квалификационная категория

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Опросник определения удовлетворенности сотрудников к профессиональной деятельности

№ п/п	Вопрос
1.	Я знаю, чего от меня ожидают на работе
2.	У меня есть возможность каждый день делать то, в чем я наиболее компетентен
3.	На работе прислушиваются к моему мнению
4.	За последние семь дней я получала поощрения или другие формы признания за хорошо сделанную работу
5.	Мне ясны цели организации. Моя работа важна для достижения этих целей
6.	В организации есть те, кто способствует моему профессиональному развитию
7.	Коллеги стремятся качественно выполнить работу
8.	Мой непосредственный руководитель заботится обо мне
9.	У меня есть материалы и инструменты, необходимые для правильного выполнения поставленных передо мною задач
10.	За последний год я научился чему то и ли вырос профессионально
11.	У меня на работе есть хороший друг
12.	За последние шесть месяцев, хотя бы раз кто – либо из руководителей, говорил со мной о моем профессиональной росте

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Результаты, полученные в ходе проведения методики «Q12»

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	средний
1	10	10	7	9	10	10	6	10	10	10	10	10	9,3
2	7	5	1	1	10	8	5	8	7	8	10	7	6,4
3	10	10	10	10	10	10	7	10	10	8	5	7	8,9
4	10	10	10	10	10	10	6	10	10	9	10	6	9,3
5	10	10	6	10	10	10	8	10	10	10	10	9	9,4
6	5	9	1	1	9	7	8	7	4	9	10	10	6,7
7	6	10	7	3	8	8	8	8	8	9	7	10	7,7
8	10	10	7	10	10	9	7	7	7	7	6	8	8,2
9	10	10	5	2	10	9	6	7	9	9	7	8	7,7
10	10	10	10	8	10	10	5	10	10	10	10	10	9,4
11	10	10	9	10	10	10	5	10	10	9	10	7	9,2
12	8	10	1	1	8	7	9	9	7	10	10	5	7,1
13	7	10	7	5	9	6	6	8	6	9	10	5	7,3
14	10	10	7	6	8	9	8	8	8	10	7	10	8,4
15	10	10	8	8	10	10	4	10	10	10	3	10	8,6
16	10	10	8	5	10	10	8	10	10	10	10	6	8,9
17	1	4	1	1	7	1	2	7	4	10	6	10	4,5
18	7	7	1	3	10	9	8	7	6	8	5	10	6,7
19	10	10	9	3	10	10	7	10	7	9	10	7	8,5
20	5	7	8	2	7	6	4	7	8	9	10	6	6,0
21	10	10	7	7	10	10	7	10	10	10	10	10	9,3
22	10	10	8	9	10	10	6	10	10	8	5	10	8,8
23	10	10	8	1	10	8	8	8	8	8	6	7	7,7
24	10	10	6	5	10	8	8	9	7	10	10	8	8,4
25	10	10	6	7	10	10	7	8	9	9	5	7	8,2
26	10	10	10	7	10	10	9	10	9	10	10	10	9,6
27	10	10	8	8	10	10	6	10	10	10	10	10	9,3
28	10	10	5	3	10	7	7	8	8	10	5	5	7,3
29	5	8	1	1	9	8	7	5	5	10	6	10	6,3
30	1	6	1	1	7	9	7	7	6	10	10	10	6,3
31	5	7	6	5	8	9	5	4	8	10	9	10	7,1
	8,4	9,0	6,4	5,2	9,4	8,9	6,8	8,6	8,1	9,3	8,2	8,3	

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Бланк методики А.Ф. Фидлера

«Оценка психологической атмосферы в коллективе»

	1	2	3	4	5	6	7	8	
1.Дружелюбие									1.Враждебность
2.Согласие									2.Несогласие
3.Удовлетворенность									3.Неудовлетворенность
4.Продуктивность									4.Непродуктивность
5.Теплота									5.Холодность
6.Сотрудничество									6.Несогласованность
7.Взаимная поддержка									7.Недоброжелательность
8.Увлеченность									8.Равнодушие
9.Занимательность									9.Скука
10.Успешность									10.Безуспешность

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Результаты, полученные в ходе проведения методики А.Ф. Фидлера

«Оценка психологической атмосферы в коллективе»

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	сред ний
1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1,3
2	1	2	3	1	3	1	2	1	1	1	1,6
3	1	1	1	1	1	3	4	1	1	1	1,5
4	3	3	2	1	1	2	1	1	1	1	1,6
5	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1,3
6	3	6	5	7	6	4	5	7	6	3	5,2
7	1	2	1	3	1	3	4	2	3	2	2,2
8	2	2	3	1	2	2	2	1	1	1	1,7
9	3	2	3	1	4	4	4	2	1	1	2,5
10	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1,3
11	4	5	3	2	6	4	5	7	7	4	4,7
12	7	6	4	1	7	5	7	8	2	2	4,9
13	5	5	4	3	6	3	4	4	2	4	4,0
14	3	3	3	4	3	3	3	4	2	3	3,1
15	4	4	3	2	5	4	6	2	2	3	3,5
16	1	3	3	3	1	2	3	3	3	3	2,5
17	1	1	1	1	8	1	1	8	1	1	2,4
18	2	2	3	3	3	4	5	2	2	1	2,7
19	1	3	1	2	2	3	1	2	1	2	1,8
20	5	5	6	3	6	5	6	2	2	2	4,2
21	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1,2
22	2	3	3	2	4	3	4	2	2	2	2,7
23	4	3	3	2	3	2	1	1	1	1	2,1
24	4	3	4	3	2	2	3	3	3	2	2,9
25	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1,8
26	3	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1,4
27	2	3	2	1	2	2	2	1	1	2	1,8
28	3	2	4	2	4	3	4	4	4	4	3,4
29	1	5	5	1	3	1	1	3	1	1	2,2
30	4	2	5	1	3	1	1	3	4	2	2,6
31	4	3	3	1	3	1	1	4	4	1	2,5
	2,4	3,2	3,0	2,2	3,4	2,6	3,3	2,8	2,2	1,8	

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Опросник методики «Шкала готовности к творческо - инновационной деятельности (автор Степанов С.Ю.)»

	УТВЕРЖДЕНИЯ	
1.	Вам не понятно, зачем нужно развивать творческий потенциал.	Вам ясно, почему необходимо развитие Вашего творческого потенциала
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
2.	Вам не ясно, зачем нужен инновационный поиск в Вашей профессиональной деятельности.	Вам ясно, зачем нужен инновационный поиск в Вашей профессиональной деятельности.
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
3.	Вы наблюдаете за инновационным процессом «со стороны»	Вы являетесь инициатором инновационных поисков в Вашем коллективе.
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
4.	Вы считаете, что если творческий поиск в коллективе окончится неудачей, то будет крайне трудно избавиться от последствий.	Вы считаете, что если творческий поиск в коллективе окончится неудачей, то будет легко исправить последствия и двигаться дальше.
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
5.	Вы считаете, что развитие Ваших инновационных умений потребует больших усилий	Вы не считаете, что развитие Ваших инновационных умений потребует больших усилий.
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
6.	Вы не уверены, что затраченные на инновации усилия окупятся	Вы уверены, что затраченные на инновации усилия окупятся.
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
7.	Вы считаете, что инновации не соответствуют ценностям коллектива, в котором Вы работаете.	Вы считаете, что инновации соответствуют ценностям коллектива, в котором Вы работаете.
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
8.	Вы видите слабую поддержку Вашим творческим начинаниям со стороны значимых в коллективе людей.	Вы видите сильную поддержку Вашим творческим начинаниям со стороны значимых в коллективе людей.
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
9.	Вы верите, что в результате инновации значимые для Вас отношения в коллективе ухудшатся или останутся плохими	Вы верите, что в результате инновации значимые для Вас отношения в коллективе улучшатся или останутся хорошими.
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
10.	Вы уверены, что необходимой организационной поддержки в творческих начинаниях не будет.	Вы уверены, что необходимая организационная поддержка в творческих начинаниях будет оказана.
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
11.	Вы ожидаете, что творческая деятельность Вашего коллектива отрицательно повлияет на бюджет школы.	Вы ожидаете, что творческая деятельность Вашего коллектива положительно повлияет на бюджет школы

	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
12.	Вы считаете, что нынешние темпы распространения инноваций в Вашем коллективе ниже или выше необходимого.	Вы считаете, что нынешние темпы распространения инноваций в Вашем коллективе оптимальны.
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
13.	Вы считаете, что свойственный Вам стиль и опыт работы несовместимы с творческой деятельностью в коллективе.	Вы считаете, что свойственный Вам стиль и опыт работы совместим с творческой деятельностью в коллективе.
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
14.	Вы считаете, что в результате распространения инноваций в коллективе независимость, возможность инициативы, обратная связь и значимость Вашей работы уменьшатся.	Вы считаете, что в результате распространения инноваций в коллективе независимость, возможность инициативы, обратная связь и значимость Вашей работы увеличатся
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
15.	Вы относитесь к творческому поиску в коллективе, как к «событию ради события», которое стоит игнорировать или перетерпеть	Вы относитесь к творческому поиску в коллективе, как к событию, которое заслуживает внимания.
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
16.	Вы боитесь любой неудачи, связанной с творческими преобразованиями.	Вы не боитесь любой неудачи, связанной с творческими преобразованиями.
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
17.	Вы считаете, что если в процессе распространения инноваций не все будет получаться, то надо вернуться к старым надежным методам работы.	Вы считаете, что если в процессе распространения инноваций не все будет получаться, то это естественно, и нужно продолжать поиск.
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
18.	У Вас мало уверенности в своей способности участвовать в совместном творческом поиске в коллективе.	Вы уверены в своей способности участвовать в совместном творческом поиске в коллективе.
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
19.	Вы считаете, что творческий поиск в коллективе угрожает Вашим законным интересам	Вы считаете, что творческий поиск в коллективе не угрожает Вашим законным интересам.
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
20.	Вы не видите, что цели творческой деятельности и Ваши личные цели согласуются.	Вы видите, что цели творческой деятельности и Ваши личные цели хорошо согласуются.

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Результаты полученные в ходе проведения методики «Шкала готовности к
творческо - инновационной деятельности (автор Степанов С.Ю.)»

№ п/п	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Средни й
1.	10	9	10	8	9	8	10	10	9	10	9	9	10	10	9	8	8	10	10	8	9,2
2.	5	6	2	5	1	4	7	8	5	8	5	5	4	6	5	4	5	5	7	5	5,1
3.	9	8	5	6	3	6	9	10	5	10	6	6	9	10	8	6	5	10	8	8	7,4
4.	10	9	5	9	9	9	10	10	9	10	9	9	10	10	9	7	9	10	10	9	9,1
5.	8	7	6	8	9	9	10	9	9	10	10	8	10	10	8	6	7	10	10	8	8,6
6.	4	4	4	5	2	2	8	8	5	5	2	4	2	6	5	3	4	5	5	6	4,5
7.	7	8	5	4	3	3	7	8	6	8	5	5	5	5	4	4	5	5	6	4	5,4
8.	8	6	3	4	5	5	8	9	7	8	5	5	3	5	5	4	5	5	7	5	5,6
9.	10	9	8	8	9	8	10	10	9	9	6	5	8	8	9	7	7	8	7	8	8,2
10.	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
11.	10	10	10	9	10	9	10	10	6	10	8	8	10	10	8	8	9	10	6	10	9,0
12.	9	6	5	5	2	5	9	7	7	9	6	5	6	6	6	6	6	5	5	6	6,0
13.	4	8	4	5	2	2	5	6	5	6	4	4	2	2	4	4	5	4	5	4	4,2
14.	9	9	9	9	8	9	9	9	9	9	9	6	9	8	7	7	8	8	7	7	8,3
15.	7	7	5	8	8	6	9	9	10	9	7	8	9	8	8	5	5	5	7	5	7,3
16.	10	9	8	8	8	8	10	10	10	10	9	7	10	8	9	8	7	9	9	8	8,8
17.	9	10	6	9	10	10	10	7	6	10	8	9	10	9	10	9	9	10	10	9	9,0
18.	7	6	4	5	2	4	9	6	5	5	4	5	5	6	4	4	5	5	4	5	5,0
19.	8	8	5	6	9	6	8	9	9	10	6	6	6	5	6	7	5	6	7	7	7,0
20.	6	7	4	4	3	3	6	8	4	8	2	1	4	3	5	4	4	4	4	4	4,4
21.	10	9	10	9	10	10	10	10	9	10	9	9	10	10	9	9	9	10	10	10	9,6
22.	8	8	7	8	6	7	10	10	7	10	8	8	10	7	8	8	8	8	8	6	8,0
23.	9	7	5	5	8	6	10	8	5	8	5	5	4	6	4	5	5	5	5	5	6,0
24.	8	8	9	9	8	6	10	10	8	10	9	6	8	8	7	6	5	7	7	7	7,8
25.	7	7	5	6	6	7	10	10	8	10	6	5	6	6	6	7	5	6	7	6	6,8
26.	10	10	10	9	10	9	10	10	10	10	9	9	10	10	10	9	9	9	6	9	9,4
27.	10	9	8	8	9	8	10	10	6	10	8	8	8	8	8	7	8	8	7	8	8,4
28.	7	8	5	7	5	6	8	8	5	8	5	6	5	6	7	8	9	7	6	6	6,6
29.	6	5	5	5	6	5	9	7	8	9	9	8	9	9	5	5	5	4	7	6	6,6
30.	5	5	5	5	7	7	9	6	9	9	10	8	8	9	6	4	5	4	7	7	6,8
31.	8	8	6	7	7	7	9	9	7	9	7	7	7	8	7	6	7	7	7	7	7,4
	8	8	6	7	7	7	9	9	7	9	7	7	7	8	7	6	7	7	7	7	

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Обобщающая таблица констатирующего этапа

1 группа (стаж педагогической деятельности до 5 лет) – 26%

2 группа (стаж педагогической деятельности от 5 до 20 лет) – 35%

3 группа (стаж педагогической деятельности от 20 лет) – 39%

Констатирующий этап

№ п/п	Группа респондентов	номер	мотив	удовлетворенность	готовность к инновациям	псих. климат	соц. статус	наставничество
1.	Стаж педагогической деятельности до 5 лет	14	П	8,6	8,5	1,8	Прин.	
		15	В	9,2	7,8	2,8	Прин.	Н
		17	П	9,1	9,1	1,9	Прин.	Н
		21	П	9,2	8,5	2,1	Пред.	
		24	С	9,1	8,1	1,7	Пред.	
		26	П	9,3	8,4	1,3	З	Н
		29	В	8,2	6,5	2,2	Прин.	
		30	Р	9,1	7,8	1,9	Прин.	Н
2.	Стаж педагогической деятельности от 5 до 20 лет	2	В	7,0	6,2	3,9	Пред.	
		4	Р	9,1	7,5	1,9	Прин.	
		6	В	7,1	5,6	3,9	Прин.	
		8	Р	8,3	7,2	2,7	И	
		9	П	8,0	8,6	2,8	Пред.	
		10	Р	9,2	10,0	1,9	Пред.	
		12	В	5,8	6,3	3,7	Прин.	
		13	В	6,3	7,0	3,9	И	
		18	В	6,8	5,1	3,6	Прин.	
		22	Р	8,1	7,2	2,9	И	
		31	Р	8,8	7,3	2,6	И	
3	Стаж педагогической деятельности от 20 лет	1	И	9,1	8,2	2,7	Пред.	
		3	В	8,2	6,2	4,1	И	
		5	С	9,0	7,1	1,8	Пред.	
		7	И	7,5	7,8	2,9	Прин.	
		11	И	8,8	8,0	1,9	Пред.	Н
		16	И	9,1	8,4	2,4	Прин.	
		19	С	8,2	7,6	2,7	И	Н
		20	В	5,6	5,1	6,2	О	
		23	Р	7,7	7,1	3,2	И	
		25	И	7,5	8,2	1,9	Пред.	
		27	В	6,2	7,0	3,2	И	
		28	И	7,1	7,5	1,9	И	

Сравнительная таблица на констатирующем и контрольном этапе исследования

№ п/п	Группа респондентов	номер	мотив	удовлетворенность	готовность к инновациям	псих. климат	соц. статус	наставничество
-------	---------------------	-------	-------	-------------------	-------------------------	--------------	-------------	----------------

			1*	2*	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
1.	Стаж педагогической деятельности и до 5 лет	14	П	П	8,6	9,6	8,5	10,0	1,8	1,3	Прин.	Прин.		
		15	В	П	9,2	9,5	7,8	8,5	2,8	1,8	Прин.	Прин.	Н	Н
		17	П	П	9,1	9,9	9,1	10,0	1,9	1	Прин.	Прин.	Н	Н
		21	П	П	9,2	10,0	8,5	10,0	2,1	1,1	Пред.	Пред.		Н
		24	С	С	9,1	9,8	8,1	8,8	1,7	1,3	Пред.	Пред.		
		26	П	П	9,3	9,5	8,4	10,0	1,3	1	З	З	Н	Н
		29	В	В	8,2	8,9	6,5	7,5	2,2	2,2	Прин.	Прин.	Н	Н
		30	Р	Р	9,1	9,5	7,8	10,0	1,9	1,5	Прин.	Прин.		Н
2.	Стаж педагогической деятельности и от 5 до 20 лет	2	В	В	7,0	7,5	6,2	6,5	3,9	2,6	Пред.	Пред.		
		4	Р	Р	9,1	9,5	7,5	8,5	1,9	1,1	Прин.	Прин.		
		6	В	В	7,1	7,8	5,6	7,1	3,9	2,9	Прин.	Прин.		
		8	Р	Р	8,3	9,1	7,2	8,8	2,7	1,9	И	Прин.		
		9	П	П	8,0	8,5	8,6	9,8	2,8	1,5	Пред.	Пред.		
		10	Р	Р	9,2	10,0	10,0	10,0	1,9	1	Пред.	Пред.		
		12	В	В	5,8	6,8	6,3	7,9	3,7	2,6	Прин.	Прин.		
		13	В	В	6,3	7,1	7,0	7,5	3,9	2,8	И	Прин.		
		18	В	В	6,8	7,5	5,1	6,8	3,6	2,7	Прин.	Прин.		
		22	Р	Р	8,1	9,1	7,2	8,5	2,9	1,5	И	И		
		31	Р	Р	8,8	9,5	7,3	8,8	2,6	1,4	И	И		
3.	Стаж педагогической деятельности и от 20 лет	1	И	И	9,1	9,8	8,2	10,0	2,7	1,2	Пред.	Пред.		
		3	В	И	8,2	8,9	6,2	8,2	4,1	2,9	И	И		
		5	С	С	9,0	9,3	7,1	9,5	1,8	1,2	Пред.	Пред.		Н
		7	И	И	7,5	8,9	7,8	7,8	2,9	2,0	Прин.	Прин.		
		11	И	И	8,8	9,9	8,0	10,0	1,9	1,1	Пред.	З	Н	Н
		16	И	И	9,1	9,5	8,4	10,0	2,4	1,2	Прин.	Прин.		
		19	С	С	8,2	8,6	7,6	8,2	2,7	1,6	И	И	Н	Н
		20	В	В	5,6	6,5	5,1	6,8	6,2	4,2	О	И		
		23	Р	Р	7,7	8,2	7,1	8,6	3,2	1,3	И	И		Н
		25	И	И	7,5	8,1	8,2	8,4	1,9	1,7	Пред.	Пред.		Н
		27	В	С	6,2	7,5	7,0	8,4	3,2	1,9	И	И		Н
		28	И	И	7,1	8,1	7,5	8,5	1,9	1,5	И	И		

1* - констатирующий этап

2* - контрольный этап

ПРИЛОЖЕНИЕ И

Программа мотивации, разработанная в соответствии с типом вознаграждение:

№ п/п	Мероприятия	Сроки	Меры, используемые для мотивации	Примечание
1.	Анализ нормативно – правового регулирования мотивации педагогических работников в ДОО	Сентябрь 2022 г.	Применение мер стимулирования согласно трудового законодательства.	Издание приказов стимулирования работников
2.	Анализ «Коллективного договора» Учреждения (раздел о «Порядок и условия распределения стимулирующих выплат педагогическим работникам», «Установление доплат и надбавок из специального фонда оплаты труда работников», «Порядок предоставления дополнительных оплачиваемых отпусков»)	В течение 2022 - 2023 учебного года	Применение следующих видов стимулирующих выплат: надбавки за эффективность (качество) работы по итогам календарного года; стимулирующие доплаты; премии. Применение доплат из специального фонда оплаты труда: за осуществление деятельности, не предусмотренной должностными обязанностями; за работу в группах компенсирующей направленности для воспитанников с ОВЗ.	Внесение изменений в Коллективный договор: стимулирование педагогов, работающих в группах раннего возраста; увеличение количества дней дополнительных оплачиваемых отпусков, для педагогов, имеющих ненормированный рабочий день с 1 до 3.
3.	Анализ «Коллективного договора» Учреждения (раздел «Режим работы и время отдыха»)	В течение 2022 - 2023 учебного года	Установление сокращенного рабочего времени: воспитателям, музыкальным руководителям, инструкторам по физической воспитателям, работающим в группах компенсирующей направленности, педагогам – психологам, учителям – логопедам, учителям дефектологам	Предоставление возможности педагогам осуществлять обучение по образовательным программам высшего и среднего образования по узкой специализации. Предоставление возможности использования внутреннего совместительства.

4.	Анализ возможности внедрения платных дополнительных образовательных услуг для воспитанников ДОО	Сентябрь – октябрь 2022 г.	Анкетирование родителей (законных представителей) воспитанников о направленности программ дополнительного образования. Обучение педагогов по дополнительным образовательным программам определенной направленности.	Предоставление педагогам с типом мотивации вознаграждение возможности осуществлять деятельность в группах, оказывающих платные образовательные услуги
5.	Анализ возможности открытия на базе ДОО консультационного пункта для неорганизованных детей	Август 2022 г.	Опрос родителей (законных представителей) неорганизованных детей через соц. сети, рекламную кампанию о возможности предоставления образовательных услуг.	
6.	Деятельность консультационного пункта на базе ДОО в вечернее время.	В течение 2022 – 2023 учебного года	Осуществление деятельности консультационного пункта по направлению анализа опроса родителей (законных представителей) неорганизованных детей.	Предоставление возможности педагогам (воспитатели, педагоги – психологи, учителя – логопеды, учителя – дефектологи), в зависимости от запроса родителей, осуществлять деятельность в консультационном пункте за дополнительное вознаграждение.
7.	Деятельность работы участковой избирательной комиссии в кампаниях по выборам различного уровня.	В течение 2022 – 2023 учебного года	Осуществление деятельности участковой избирательной комиссии	Привлечение к участию в работе участковой избирательной комиссии за дополнительное вознаграждение
8.	Внедрение в деятельность ДОО программы «Повышения	Сентябрь 2022 г.	Составление индивидуальных образовательных маршрутов каждого педагога;	Возможность повышения квалификации, обучения по программам

	профессионального мастерства педагогов дошкольной образовательной организации» (Приложение С)		объективная оценка уровня профессионализма	образования необходимым педагогу для получения квалификационной категории.
9.	Внедрение в деятельность ДОО программы инновационного развития (Приложение П)	Сентябрь 2022 г.	Организация деятельности в рамках региональной инновационной площадки познавательной направленности.	Привлечение педагогов к деятельности в рамках региональной инновационной площадки познавательной направленности (данная деятельность является одним из критериев эффективности (качества) деятельности педагога в соответствии с «Коллективным договором»)
10.	Внедрение в деятельность ДОО программы наставничества	В течение 2022 – 2023 учебного года	Осуществление деятельности в рамках системы наставничества	Привлечение педагогов в деятельность наставнических пар (наставники) за дополнительное вознаграждение

ПРИЛОЖЕНИЕ К

Программа мотивации, разработанная в соответствии социальным мотивом

№ п/п	Мероприятия	Сроки	Меры, используемые для мотивации	Примечание
1.	Анализ нормативно – правового регулирования мотивации педагогических работников в ДОО	Сентябрь 2022 г.	Применение мер стимулирования согласно трудового законодательства.	Издание приказов стимулирования работников
2.	Анализ существующей корпоративной культуры в ДОО	Сентябрь – октябрь 2022 г.	Определение ориентиров развития и ценностей в коллективе; определение миссии, стратегии, философии, имиджа ДОО	Привлечение педагогов к разработке Концепции ДОО
3.	Сотрудничество ДОО с социальными партнерами	В течение 2022 - 2023 учебного года	Определение условий для полноценного сотрудничества с социальными партнерами, использование возможности сетевого взаимодействия.	Привлечение педагогов в работу творческих групп по разработке и реализации сотрудничества.
4.	Анализ результатов общественной деятельности ДОО	В течение 2022 – 2023 учебного года	Определение направлений общественной деятельности (деятельность профсоюзной организации, Управляющего совета, Совета родителей, благотворительные акции, поздравления ветеранов, сотрудников, находящихся на пенсии, праздничные мероприятия, реализующиеся в ДОО, спортивные и торжественные городские мероприятия)	Привлечение к общественной работе (Управляющий совет, профсоюзная организация и т.д.).

5.	Разработка Программы развития	Сентябрь 2022 г.	Разработка мероприятий, направленных на реализацию программы развития ДОО	Привлечение к коллективному анализу проблем ДОО
6.	Проведение досуга	В течение учебного года	Разработка плана совместного проведения досуга сотрудниками ДОО	Привлечение к организации досуговых мероприятий
7.	Внедрение программы «Повышения профессионального мастерства педагогов дошкольной образовательной организации» (Приложение С)	Сентябрь 2022 г.	Составление индивидуальных профессиональных траекторий каждого педагога; объективная оценка уровня профессионализма.	Возможность повышения квалификации, обучения по программам образования, дефицитные для каждого педагога.
8.	Деятельность консультационного пункта на базе ДОО в вечернее время.	В течение 2022 – 2023 учебного года	Осуществление деятельности консультационного пункта для неорганизованных детей.	Предоставление возможности педагогам осуществлять организацию деятельности консультационного пункта.
9.	Деятельность работы участковой избирательной комиссии в кампаниях по выборам различного уровня.	В течение учебного года	Осуществление деятельности участковой избирательной комиссии	Привлечение к участию в работе участковой избирательной комиссии, проведению рекламной кампании.
10.	Внедрение в деятельность ДОО программы наставничества	В течение учебного года	Осуществление деятельности в рамках системы наставничества	Привлечение педагогов в деятельность наставнических пар.
11.	Профилактика профессионального выгорания педагогов	В течение 2022 – 2023 учебного года	Мониторинг профессионального выгорания, наличия психоэмоционального напряжения.	Проведение Программы психологического тренинга профилактики профессионального выгорания, снятия психоэмоционального напряжения для педагогов

ПРИЛОЖЕНИЕ Л

Программа мотивации, разработанная в соответствии процессным мотивом

№ п/п	Мероприятия	Сроки	Меры, используемые для мотивации	Примечание
1.	Анализ нормативно – правового регулирования мотивации педагогических работников в ДОО	Сентябрь 2022 г.	Применение мер стимулирования согласно трудового законодательства.	Издание приказов стимулирования работников
2.	Деятельность по разработке программ, проектов ДОО	В течение учебного года	Осуществление планирования деятельности ДОО	Привлечение педагогов в работу творческих групп по разработке программ, проектов, планов с учетом факторов психологической совместимости педагогов.
3.	Внедрение в деятельность ДОО программы «Повышения профессионального мастерства педагогов дошкольной образовательной организации» (Приложение С)	Сентябрь 2022 г.	Составление индивидуальных траекторий каждого педагога; объективная оценка уровня профессионализма	Возможность повышения квалификации, обучения по программам образования необходимым педагогу для получения квалификационной категории.
4.	Анализ существующей корпоративной культуры в ДОО	Сентябрь – октябрь 2022 г.	Определение имиджа ДОО	Приобретение фирменного стиля (фирменная одежда, атрибуты с фирменной символикой и т.д.)
5.	Анализ традиций ДОО	Сентябрь – октябрь 2022 г.	Определение традиций ДОО	Привлечение педагогов к поддержке традиций ДОО
6.	Анализ материально - технических условий ДОО	Сентябрь – октябрь 2022 г.	Организация специализированных пространств с использованием элементов цифровой образовательной среды (STEAM-лаборатории, мультстудии, центра робототехники и конструирования и др.)	Улучшение условий деятельности педагогов

7.	Внедрение в деятельность ДОО программы инновационного развития (Приложение П)	Сентябрь 2022 г.	Организация деятельности в рамках региональной инновационной площадки познавательной направленности.	Привлечение к деятельности региональной инновационной площадки, в том числе повышения квалификации по данному направлению.
8.	Профилактика профессионального выгорания педагогов	В течение учебного года	Мониторинг профессионального выгорания, наличия психоэмоционального напряжения.	Проведение Программы психологического тренинга профилактики профессионального выгорания, снятия психоэмоционального напряжения для педагогов

ПРИЛОЖЕНИЕ М

Программа мотивации, разработанная в соответствии с мотивом достижения результата

№ п/п	Мероприятия	Сроки	Меры, используемые для мотивации	Примечание
1.	Анализ нормативно – правового регулирования мотивации педагогических работников в ДОО	Сентябрь 2022 г.	Применение мер стимулирования согласно трудового законодательства.	Издание приказов стимулирования работников
2.	Анализ результативности деятельности педагогов	В течение 2022 – 2023 учебного года	Использование технологии Портфолио, обобщение опыта деятельности педагога	Сообщение о педагогах в средствах массовой информации, публикация достижений, награждение грамотами и благодарностями различного уровня; рекомендация на присвоение званий; доска почёта.
3.	Анализ конкурсов различного уровня	В течение учебного года	Участие ДОО в конкурсном движении различного уровня	Привлечение педагогов в состав экспертных комиссий, жюри, советов, групп, к участию в конкурсах различного уровня.
4.	Разработка программ, проектов планов деятельности ДОО	В течение учебного года	Осуществление планирования деятельности ДОО	Привлечение педагогов в работу творческих групп по разработке программ, проектов, планов.
5.	Методическое сопровождение выдвижения педагогов на аттестацию.	В течение учебного года	Осуществление планирования курсовой подготовки по индивидуальному плану	Мотивирование педагогов для прохождения аттестации на более высокую квалификационную категорию.
6.	Внедрение в деятельность ДОО программы инновационного развития (Приложение П)	Сентябрь 2022 г.	Организация деятельности в рамках региональной инновационной площадки познавательной направленности.	Привлечение к деятельности региональной инновационной площадки, предоставление возможности работы по экспериментальным программам, в рамках апробации и внедрения инновационных технологий, парциальных программ.

7.	Анализ кадрового резерва ДОО	В течение 2022 – 2023 учебного года	Планирование кадрового резерва ДОО	Включение педагогов в резерв руководящих кадров
8.	Анализ проблемных ситуаций деятельности ДОО	Сентябрь 2022 г.	Разработка мероприятий по решению проблемных ситуаций ДОО	Включение педагогов в группы по решению тех или иных проблем ДОО; делегирование полномочий; предоставление дополнительных полномочий.
9.	Анализ условий трудовой деятельности.	Сентябрь 2022 г.	Разработка мероприятий по улучшению условий трудовой деятельности.	Улучшение организации трудовой деятельности, оснащения рабочих мест и условий труда
10.	Внедрение в деятельность ДОО программы наставничества	В течение 2022 – 2023 учебного года	Осуществление деятельности в рамках системы наставничества	Привлечение педагогов в организацию системы наставничества.
11.	Профилактика профессионального выгорания педагогов	В течение учебного года	Мониторинг профессионального выгорания, наличия психоэмоционального напряжения.	Проведение Программы психологического тренинга профилактики профессионального выгорания, снятия психоэмоционального напряжения для педагогов

ПРИЛОЖЕНИЕ Н

Программа мотивации, разработанная в соответствии с идейным мотивом

№ п/п	Мероприятия	Сроки	Меры, используемые для мотивации	Примечание
1.	Анализ нормативно – правового регулирования мотивации педагогических работников в ДОО	Сентябрь 2022 г.	Применение мер стимулирования согласно трудового законодательства.	Издание приказов стимулирования работников
2.	Анализ конкурсов различного уровня	Сентябрь – октябрь 2022 г.	Участие ДОО в конкурсном движении различного уровня	Поощрение инициатив, участия педагогов в конкурсах
3.	Внедрение в деятельность ДОО программы «Повышения профессионального мастерства педагогов дошкольной образовательной организации» (Приложение С)	Сентябрь 2022 г.	Составление индивидуальных образовательных маршрутов каждого педагога; объективная оценка уровня профессионализма, уровня компетентностей	Предоставление возможности повышения квалификации, получения дополнительного образования.
4.	Внедрение в деятельность ДОО программы инновационного развития (Приложение П)	Сентябрь 2022 г.	Организация деятельности в рамках региональной инновационной площадки познавательной направленности.	Привлечение педагогов к деятельности в рамках региональной инновационной площадки познавательной направленности
5.	Анализ проблемных ситуаций деятельности ДОО	Сентябрь 2022 г.	Разработка мероприятий по решению проблемных ситуаций ДОО	Поручение педагогам сложных и ответственных задач в рамках плана мероприятий.
6.	Выявление, поддержка талантливых педагогов.	Сентябрь – октябрь 2022 г.	Разработка мероприятий по выявлению, поддержке и сопровождению талантливых педагогов.	Поддержка талантов педагогов.
7.	Анализ условий трудовой деятельности.	Сентябрь 2022 г.	Разработка мероприятий по улучшению условий трудовой деятельности.	Улучшение организации трудовой деятельности, оснащения рабочих мест и условий труда

8.	Внедрение в деятельность ДОО программы наставничества	В течение 2022 – 2023 учебного года	Осуществление деятельности в рамках системы наставничества	Привлечение педагогов в организацию системы наставничества.
9.	Профилактика профессионального выгорания педагогов	В течение учебного года	Мониторинг профессионального выгорания, наличия психоэмоционального напряжения.	Проведение Программы психологического тренинга профилактики профессионального выгорания, снятия психоэмоционального напряжения для педагогов

ПРИЛОЖЕНИЕ О

Программа наставничества

Этап Программы	Задачи	Содержание	Формы	Ожидаемые результаты
Подготовка условий для запуска системы наставничества	Обеспечить нормативно – правовое регулирование Программы; провести анкетирование педагогов о возможности участия в Программе; сформировать рабочую группу для запуска Программы; назначить куратора Программы; разработать «Дорожную карту» внедрения Программы (Приложение Т) определить необходимые для реализации Программы ресурсы.	Информирование коллектива о внедрении и подготовке к реализации; создание пакета нормативных документов по реализации Программы; составление и утверждение Дорожной карты реализации Программы;	Информирование, анкетирование, опрос, программно - целевая	Психологически комфортная образовательная среда наставничества, готовый проект системы наставничества, включающий Дорожную карту, ресурсы реализации Программы (внешние и внутренние)
Формирование базы наставляемых	Сформировать критерии оценки профессиональных компетенций молодых педагогов (Приложение Т); провести психологическое тестирование молодых педагогов с целью профессиональных затруднений.	Анкетирование молодых педагогов о дефицитах профессиональных компетенций (Приложение Т); проведение тестирования молодых педагогов,	Анкетирование, тестирование, опрос	Сформированная база наставляемых, включающая индивидуальные профессиональные дефициты.

Формирование базы наставников	Поиск потенциальных наставников, оценка профессиональных компетенций, возраста, опыта, достижений; разработать критерии отбора наставников под запросы и профессиональные дефициты наставляемых; провести собеседование потенциальных наставляемых для определения психологической готовности к деятельности	Мотивирование педагогов (материальных и нематериальных) для участия в Программе наставничества, проведение анализа данных потенциальных наставников, разработка критериев отбора (Приложение Т); профессиональные компетенций, проведение собеседований.	Информирование, сбор данных, интервьюирование, собеседование, сбор данных.	Сформированная база наставников, готовых участвовать в Программе.
Отбор и обучение наставников	Выявление наставников, входящих в базу наставников, подготовка их к деятельности в рамках мероприятий Программы, проведение обучения	Составление куратором Программ обучения и сроков. Обучение наставников (решение кейсов, дистанционное, самостоятельное обучение) анализ результатов обучения.	Индивидуальная форма обучения наставников в зависимости от профессиональных компетенций, анализ	Обученные наставники, готовые к работе в рамках Программы
Формирование наставнических пар или групп	Формирование наставнических пар или групп	Организация встреч наставников со всеми наставляемыми. По итогам анкетирования, с целью формирования оптимальных наставнических пар или групп.	Встречи, беседы, обсуждения, анкетирование	Создание оптимальных, психологически готовых к деятельности наставнических пар или групп
Организация работы	Организовать деятельность	Деятельность в рамках Дорожной карты,	Консультации, беседы,	Повышение профессиональн

наставнически х пар или групп	мероприятий в рамках Дорожной карты, реализовать индивидуальный план молодого педагога изучить и обобщить материал, накопленный молодым педагогом	индивидуального плана наставляемого, промежуточное тестирование	тренинги, деловые игры, творческие лаборатории, конкурсы, индивидуальные задания, помощь, выработка практических навыков, посещение занятий, личный пример наставника, контроль, тестирование	ой компетентности молодого педагога в вопросах педагогической деятельности
Завершение наставничества	Проанализировать эффективность реализации Программы, подвести итоги деятельности.	Обобщение накопленного материала, формирование банка методических материалов, мониторинг реализации Программы, проблемный анализ, коррекция задач и мероприятий Программы	Технология «Портфолио», тестирование, мониторинг, обобщение, анализ, контроль, педагогический совет, методическое объединение, семинар, конференция, конкурс, консультирование, «День молодого педагога», дискуссия, деловая игра,	Адаптация молодого педагога в ДОО, активизация его практических, индивидуальны х, самостоятельны х навыков работы, создании и реализации творческих проектов, в конкурсах профессиональн ого мастерства

ПРИЛОЖЕНИЕ П

Программа инновационного развития

СП «Детский сад №4» ГБОУ ООШ №7 г.о.Сызрань»

Продолжительность реализации Программы и её основные этапы:

- 1 этап – организация работы по направлению «Природа» познавательного развития;
- 2 этап – организация методической и педагогической работы по направлению «Окружающий мир» познавательного развития;
- 3 этап – составление парциальной программы «География для дошколят».

Методические продукты:

- сборник конспектов по познавательному развитию с элементами географии;
- сборник познавательно - исследовательских проектов географической направленности;
- картотека игр географической направленности;
- авторские дидактические игры и пособия географической направленности;
- универсальный дневник юного географа с методическими рекомендациями;
- педагогическая диагностика достижения планируемых результатов по направлениям «Природа» и «Окружающий мир» познавательного развития;
- парциальная программа дошкольного образования по познавательному развитию «География для дошколят».

Способы экспертизы, педагогическая диагностика достижения планируемых результатов в соответствии с ФОП (авторская диагностика), внешняя экспертиза. Все методические продукты проходят экспертную оценку в рамках работы учреждения в качестве региональной инновационной площадки.

Предполагаемые изменения в системе образования Самарской области (в том числе перечень планируемых к разработке нормативных правовых актов и/или учебно-методических разработок). Составление и презентация педагогическому сообществу новой парциальной программы дошкольного

образования для познавательного развития дошкольников «География для дошколят».

«Дорожная карта» Программы инновационного развития ДОО

Направления деятельности	Содержание деятельности	База реализации	Исполнители	Формы представления результата	Сроки
Создание центров географического развития в старших и подготовительных к школе группах	Наполнение развивающей предметно-пространственной среды играми и материалами географической направленности в соответствии с возрастными особенностями детей	Старшие и подготовительные к школе группы детского сада	Педагоги	Презентация центров географического развития	сентябрь 2022
Создание авторских дидактических пособий для познавательного развития дошкольников географической направленности	Организация профессионального конкурса игр географической направленности	Педагогическое сообщество	Педагоги	Мастер-классы авторских игр и пособий географической направленности	Октябрь 2022 г.
Составление перспективного планирования по познавательному развитию (блоки «Природа» и «Ознакомление с окружающим») с применением элементов географии	Выстраивание системы занятий по познавательному развитию (блоки «Природа» и «Ознакомление с окружающим») с внедрением игр географической направленности в соответствии с годовым кругом тем	Методическое обеспечение	Методист, педагоги	Перспективное планирование по познавательному развитию (блоки «Природа» и «Ознакомление с окружающим»)	Блок «Природа» - сентябрь 2022 г., блок «Окружающий мир» - сентябрь 2023 г.
Конспекты занятий и воспитательно-образовательных событий по познавательному развитию с применением географических игр. Проведение открытых показов в соответствии с конспектами	Составление сборника конспектов занятий и воспитательно-образовательных событий с применением игр географической направленности в соответствии с ФОП ДО и годовым кругом тем	Методическое обеспечение	Методист, педагоги	Сборник конспектов. Открытые показы.	Блок «Природа» - ноябрь 2022 г., блок «Окружающий мир» - август 2023 г.
Универсальный	Разработка формы	Индивидуал	Методист,	Дневник юного	Сентябрь,

Направления деятельности	Содержание деятельности	База реализации	Исполнители	Формы представления результата	Сроки
дневник юного географа	универсального детского дневника юного географа с методическими рекомендациями	изация процесса развития ребенка	Педагоги	географа, методические рекомендации	2022 г.
Проектная деятельность географической направленности	Составление и организация познавательно-исследовательских проектов географической направленности	Воспитанники и родители старших и подготовительных к школе групп	Педагоги	Портфолио проектов	Август 2022 г., август 2023 г.
Парциальная программа дошкольного образования «География для дошколят»	Составление парциальной программы дошкольного образования по познавательному развитию «География для дошколят» с методическими пособиями	Методическое обеспечение	Методист	Презентация парциальной программы «География для дошколят»	Декабрь 2023 г.

ПРИЛОЖЕНИЕ Р

Результаты констатирующего и контрольного этапа методики «Шкала готовности к творческо - инновационной деятельности (автор Степанов С.Ю.)»

№ п/п	Констатирующий этап	Контрольный этап	Разница
1	9,0	10,0	+
2	4,1	8,8	+
3	7,4	9,6	+
4	9,1	9,9	+
5	8,6	8,0	—
6	4,5	7,8	+
7	5,4	7,9	+
8	5,6	6,9	+
9	7,2	10,0	+
10	10,0	10,0	0
11	9,0	9,5	+
12	6,0	7,8	+
13	4,2	7,5	+
14	8,3	8,0	-
15	7,3	9,9	+
16	8,0	9,5	+
17	7,5	9,8	+
18	5,0	4,5	-
19	7,0	8,9	+
20	4,4	7,5	+
21	9,1	10,0	+
22	8,0	9,5	+
23	6,0	8,5	+
24	7,8	8,5	+
25	6,8	9,2	+
26	9,4	10,0	+
27	8,4	8,4	0
28	6,6	5,5	-
29	6,6	9,6	+
30	6,8	8,9	+
31	7,5	9,0	+

ПРИЛОЖЕНИЕ С

«Повышение профессионального мастерства педагогов

СП «Детский сад №4» ГБОУ ООШ №7 г.о.Сызрань»

Цель: Создание условий для профессионального роста и развития педагогических работников.

Задачи:

1. Освоение современных педагогических и воспитательных технологий и методик через профессиональное обучение, курсы повышения квалификации, вебинары и пр.
2. Составление индивидуальных профессиональных маршрутов на основе изучения их потребностей и запросов, диагностики профессиональных компетенций, выявления профессиональных дефицитов и затруднений, актуализации задач предстоящей деятельности.
3. Обобщение опыта лучших практик педагогических работников.

Второй этап данной работы: составление индивидуальных профессиональных маршрутов педагогов на основе изучения их потребностей и запросов, диагностики профессиональных компетенций, выявления профессиональных дефицитов и затруднений, актуализации задач предстоящей деятельности. Реализация индивидуальных профессиональных маршрутов осуществляется в соответствии с мероприятиями окружного, регионального плана повышения квалификации педагогических работников: курсов, семинаров, тренингов, мастер – классов и др. форматов, образовательных платформ, с планом непрерывного повышения профессионального мастерства ДОО.

«Дорожная карта» программы «Повышение профессионального мастерства педагогов дошкольной образовательной организации»

№ п/п	Мероприятие	2022 – 2023	2023 - 2024	Ответственн ые
1.	Мониторинг актуального состояния кадровой обстановки в ДОО	X		Заведующий

2.	Разработка стратегии повышения привлекательности ДОО для квалифицированных кадров: комплекс мероприятий по привлечению к работе в ДОО молодых специалистов: организация совместных мероприятий с Губернским колледжем; система материального стимулирования молодых специалистов; тренинги коммуникативного взаимодействия в коллективе; реализация программы наставничества комплекс мероприятий по стимулированию педагогического труда работников учреждения: создание оптимальных условий для самореализации через конкурсы профессионального мастерства, проектную деятельность, обеспечение возможности дальнейшего обучения, возможности повышения квалификации, аттестации материальное стимулирование	X	X	Заведующий, методист
	комплекс социально-ориентированных мероприятий (материальное стимулирование, обеспечение возможности транслировать передовой опыт, создание безопасных условий труда);	X	X	Заведующий методист
	комплекс мероприятий по поддержанию кадров с большим трудовым стажем (мероприятия по профилактике профессионального выгорания)	X	X	Заведующий методист
3.	Организация работы по повышению профессиональной компетентности сотрудников ДОО:			Заведующий методист
	разработка программы повышения уровня профессионального мастерства;	X	X	Заведующий методист
	систематическая курсовая подготовка сотрудников учреждения;	X	X	Заведующий методист
	повышение правовой культуры сотрудников учреждения в рамках деятельности нормативно-правового лектория;	X	X	Заведующий методист
	обеспечение возможности для занятий опытно-экспериментальной и исследовательской деятельностью	X	X	Методист
	мониторинг эффективности мероприятий по повышению профессиональной компетентности сотрудников ДОО.	X	X	Методист
4.	Мероприятия по аттестации педагогического персонала: изучение нормативно-правовых документов, регламентирующих процедуру аттестации педагогических и руководящих работников, приведение в соответствие с	X		Методист

	современными требованиями нормативных актов ДОО			
	портфолизация педагогического персонала (результаты воспитательно-образовательного процесса; инновационной деятельности; обобщения опыта и использования в своей деятельности опыта других педагогов; экспериментальной работы; печатных работ и другое)	X	X	Методист
	систематизация банка передового педагогического опыта разного уровня;	X	X	Методист
5.	Совершенствование и утверждение в новой редакции локальных актов учреждения, касающихся деятельности сотрудников (Правила внутреннего трудового распорядка, должностные инструкции, Коллективный договор, положения)		X	Заведующий
6.	Самообразование:	X	X	Методист
	помощь педагогу в выборе темы самообразования;			
	сопровождение педагогов по теме самообразования;	X	X	Методист
	представление результатов работы по теме самообразования на заседании методического объединения	X	X	Методист
7.	Программа наставничества:	X	X	Заведующий
	обеспечение стартовых возможностей для повышения уровня профессионального роста молодого педагога;			
	адаптация молодых специалистов к условиям работы в ДОО;	X	X	Методист
	совершенствование личностных и профессиональных качеств	X	X	Методист
8.	Курсы повышения квалификации:			
	Повышение квалификации в процессе получения высшего образования	X	X	Заведующий методист
	предоставление воспитателю (педагогу) возможности выбора образовательных учреждений для повышения квалификации (повышение удельного веса численности педагогических работников ДОО, повысивших квалификацию в институтах повышения квалификации)	X	X	Методист, старший воспитатель
9.	Профессиональный рост педагогов с использованием оснащения методического кабинета:			
	подписка ДОО на профессиональные журналы и газеты, предоставление информационных ресурсов в сфере профессионального образования и ИКТ (повышение удельного веса численности педагогических работников ДОО, ставших читателями профессиональных журналов и газет, пользователей ИКТ;	X	X	Методист, старший воспитатель

	Функционирование медиатеки	X	X	Методист, старший воспитатель
10.	Участие во внутренних и муниципальных мероприятиях, направленных на повышение уровня профессионального роста педагогов. Организация участия во внутренних, муниципальных, региональных мероприятиях, направленных на повышение уровня профессионального роста педагогов (семинары, консультации, конференции т. д) (включенность в работу и участие в их подготовке. Овладение педагогами различными технологиями обучения, развития и воспитания)	X	X	Методист, старший воспитатель

ПРИЛОЖЕНИЕ Т

Программа наставничества (анкеты)

Анкета для молодого педагога (вводная)

1.	Удовлетворяет ли вас уровень вашей профессиональной подготовки?	да нет частично
2.	Каких знаний, умений, навыков вам не хватает в настоящее время	
3.	В каких направлениях организации воспитательно – образовательного процесса вы испытываете трудности?	планирование ОД разработка рабочей программы ведение другой документации_____ проведение занятий проведение диагностики проведение культурно – досуговых мероприятий проведение мероприятий с родителями проведение других мероприятий _____ общение с коллегами общение с руководством общение с воспитанниками общение с родителями другое_____
4.	Что представляет для вас наибольшую трудность?	организация рабочего времени формулировка целей и задач деятельности выбор методов, приемов, средств мотивация воспитанников к деятельности создание проблемных ситуаций подготовка заданий различной степени трудности организация сотрудничества между воспитанниками реализация индивидуального подхода организация фронтальной формы работы развитие способностей воспитанников другое_____

5.	Каким формам повышения квалификации своей профессиональной компетенции вы отдали бы предпочтение (пронумеруйте в порядке выбора)	самообразование дистанционная форма практико – ориентированные формы курсы повышения квалификации мастер – классы семинары творческие лаборатории индивидуальная помощь наставника школа молодого педагога другое _____
----	--	--

Анкета

для молодого педагога (промежуточный результат)

1.	Как вы можете охарактеризовать периодичность общения с наставником?	каждый день 1 раз в неделю 2 – 3 раза в месяц вообще не встречались другое _____
2.	Какое время в среднем в неделю у вас уходит на общение с наставником	2,5 - 3,5 часа в неделю 1,5 – 2 часа в неделю 0,5 часа в неделю другое _____
3.	Как строилось ваше общение с наставником? Оцените в процентном отношении, когда вы были инициатором общения и когда он, по схеме «Вы – наставник»	10% - 90%; 30% - 70%; 50% - 50%; 70% - 30%; 90% - 10%
4.	Всегда ли наставник мог дать ответы на ваши вопросы?	да, всегда; нет, не всегда иногда; никогда
5.	Давал ли Наставник обратную связь по результатам работы, говорил о том, что вы делаете правильно, не правильно, что можно улучшить?	да, каждый раз после окончания задания да, раз в неделю, независимо от окончания задания да, раз в месяц нет другое _____
6.	Какие формы совместной работы с наставником были для вас наиболее эффективными?	
7.	Какие формы совместной работы с наставником были для вас наиболее не эффективными?	
8.	Ваши предложения по организации работы с Наставником на следующий период?	

Диагностическая карта
оценки навыков молодого педагога

Наставляемый _____
(Ф.И.О)

Наставник _____
(Ф.И.О)

№ п/п	Прогностические навыки	Оценка		
		1	2	3
1.	Осознает цель своей деятельности в виде программы личностных качеств, которые должны быть сформированы в каждом ребенке в процессе усвоения ООП ДО			
2.	Умеет проектировать и планировать развитие личностных качеств ребенка в соответствии с периодами воспитательно – образовательного процесса по основным направлениям воспитания и обучения			
3.	Умеет отбирать наиболее важный материал по усвоению каждой образовательной области ООП ДО			
4.	Умеет отбирать дидактический материал и организовывать развивающую предметно – пространственную среду по интересам и возрасту детей			
5.	Умеет планировать деятельность детей, не нарушая их инициативу и самостоятельность			
Организаторские и коммуникативные навыки				
1.	Умеет организовывать собственную деятельность в рамках годового плана ДОО			
2.	Умеет находить себе помощников среди коллег			
3.	Умеет развивать познавательную активность и способности воспитанников в процессе усвоения ООП ДО			
4.	Умеет формировать коллектив воспитанников и организовывать его деятельность, мотивировать к общению друг с другом и педагогами			
5.	Устанавливает конструктивные отношения с родителями воспитанников для достижения целей воспитания и обучения			
Аналитические навыки				
1.	Умеет анализировать свою работу и соотносить ее результаты с целями и задачами ООП ДО			
2.	Умеет комплексно анализировать деятельность воспитанников, уровень их знаний и умений			
3.	Умеет оценивать уровень психолого – педагогической подготовленности ребенка к школе			
4.	Умеет гибко перестраивать свою деятельность в соответствии с изменяющимися условиями			

- 1 – развитие навыка не проявляется;
- 2 – средний уровень развития навыка;
- 3 – высокий уровень развития навыка.

Вывод: _____

Рекомендации _____

Показатели системы оценки
профессиональной деятельности молодого педагога

1. Выполнение требований законодательных актов, нормативных документов в сфере образования.
2. Культура ведения документации.
3. Удовлетворение образовательных потребностей участников образовательных отношений (детей, родителей, педагогов).
4. Реализация образовательных программ, технологий, методик воспитания и обучения.
5. Использование в деятельности информационных технологий.
6. Комплексная система планирования образовательной деятельности, индивидуальное сопровождения воспитанника.
7. Создание современной развивающей предметно – пространственной среды.
8. Обеспечение благоприятного микроклимата, психологического комфорта в детском коллективе.
9. Участие в инновационной деятельности ДОО.
10. Осуществление самообразования.
11. Профессиональная компетентность в вопросах воспитания и обучения воспитанников.
12. Дисциплинированность и ответственность.

Анкета для Наставника

(промежуточные результаты работы)

№ п/п	Вопрос	Оценка (от 1 до 5)
1.	Достаточно ли было времени, затраченного вами с наставляемым, для получения им необходимых знаний и навыков?	
2.	Насколько точно следовал вашим рекомендациям наставляемый?	
3.	В какой степени затраченное на наставничество время было посвящено проработке теоретических знаний?	
4.	В какой степени затраченное на наставничество время было посвящено проработке практических умений?	
5.	Насколько наставляемый готов к самостоятельному исполнению должностных обязанностей благодаря Программе наставничества?	
6.	Каков на данный момент, на ваш взгляд, уровень профессионализма наставляемого?	
7.	Какой из аспектов адаптации, на ваш взгляд, является наиболее важным для Наставляемого при прохождении наставничества? (расставьте от 1 до 5, где 1 наименее важный, 5 – наиболее важный)	
	помощь в адаптации, ознакомление с принятыми правилами поведения;	
	освоение практических навыков работы;	
	изучение теории, выявление пробелов в знаниях;	
	освоение административных процедур и принятых правил делопроизводства	
8.	Какой из используемых вами методов обучения вы считаете наиболее эффективным? (расставьте от 1 до 5, где 1 наименее важный, 5 – наиболее важный)	
	самостоятельное изучение наставляемым материалов и выполнение заданий;	
	ответы наставника на возникающие вопросы по электронной почте;	
	самостоятельное изучение наставляемым материалов и выполнение заданий, ответы наставника по возникающим вопросам по телефону;	
	личные консультации в заранее определенное время;	
	личные консультации по мере возникновения необходимости;	
	поэтапный разбор практических заданий	

ПРИЛОЖЕНИЕ У

Программа психологического тренинга

Цель Программы: профилактика профессионального выгорания через сплочение педагогического коллектива ДОО и снятие психоэмоционального напряжения.

Задачи программы:

- формировать благоприятный психологический климат в педагогическом коллективе;
- обучать педагогов способам регуляции психоэмоционального состояния;
- развивать коммуникативные навыки педагогов;
- воспитывать у членов педагогического коллектива доверие к себе и другим, умение действовать внимательно по отношению к окружающим;
- расширять представления педагогов о себе;
- обучать методам снятия мышечного напряжения и расслабления;
- развивать у педагогов способность к сплочению, сотрудничеству, взаимодействию;
- формировать у педагогов умения принимать совместные решения и находить подходящую стратегию для решения той или иной задачи.

Ожидаемые результаты внедрения программы:

- улучшение психологического микроклимата в педагогическом коллективе;
- сформированность начальных навыков рефлексии, саморегуляции негативных психоэмоциональных состояний;
- раскрытие внутренних потенциалов личности педагога;
- повышение мотивация педагогов к участию в работе тренинговых групп, как возможности самопознания и саморазвития.

Критерии оценки достижения планируемых результатов

Оценка эффективности Программы проводится на основе сопоставления данных (количественного и качественного анализа) первичного (входящего) и повторного (итогового) диагностического обследования педагогов.

Программа состоит из 12 занятий. Занятия проводятся в течение трёх месяцев 1 раз в неделю. Продолжительность занятий от 1,5 часа. Структура каждого занятия определяется тремя частями: вводной (ритуал приветствия), основной (игры и упражнения по теме) и заключительной (ритуал завершения).

В ходе работы используются игровые методы, арттерапевтические и релаксационные техники, психогимнастические упражнения и элементы тренинга общения.

ПРИЛОЖЕНИЕ Ф

Рекомендации для руководителей дошкольных образовательных организаций по внедрению модели мотивации с целью улучшения мотивации к профессиональной деятельности педагогов

Стадии	Мероприятия
Диагностика, подготовка.	1. анализ состава педагогических работников (анализ анкетных данных, личных дел педагогов, педагогической документации, социального окружения ДОО); 2. определение ведущего мотива деятельности педагогов ДОО; 3. диагностика вовлеченности работников в деятельность; 4. диагностика готовности к творческо – инновационной деятельности; 5. оценка психологической атмосферы в коллективе; 6. проведение SWOT-анализа потенциала развития ДОО (определение сильные стороны – возможности; слабые стороны – угрозы); 7. изучение запросов родителей (законных представителей) воспитанников о качестве психолого-педагогической, методической, консультационной помощи; 8. изучение запросов родителей (законных представителей) воспитанников о качестве психолого-педагогической, методической, консультационной помощи; 9. индивидуальные встречи руководителя с педагогами для определения профессиональных проблем и дефицитов; 10. взаимодействие участников образовательных отношений (дети, педагоги, родители (законные представители)) на сайте образовательной организации вопросов профессиональных качеств педагога ДОО.
Планирование действий.	1. Подготовка нормативно – правового регулирования; 2. согласование социальных и экономических возможностей организации с целями внедрения моделей мотивации и наставничества; 3. определение ответственных;
Внедрение Программ, разработка моделей.	1. Программа мотивации, разработанная в соответствии с типом вознаграждение; 2. Программа наставничества; 3. Программа инновационного развития 4. Программа «Повышения профессионального мастерства педагогов»; 5. Программа «Психологического тренинга»; 6. Программа развития, регламентирующая новые подходы к мотивации педагогов.
Корректировка.	1. Контроль выполнения мероприятий; 2. Внесение корректировок; 3. Корректировка предложений; 4. Утверждение плана корректировки; 5. Проведение переговоров относительно дальнейшего совершенствования моделей.
Завершение, подведение итогов.	1. Ежемесячное заседание рабочей группы с целью анализа эффективности деятельности педагогов ДОО. 2. оценка выполнения действий участниками реализации; 3. мониторинг эффективности внедрения модели стимулирования; 4. установление обратной связи с педагогами по вопросам деятельности в рамках внедрения моделей; 5. представление моделей с учетом корректировки с целью дальнейшего использования.

