

**СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МОТИВАЦИИ В РАБОТЕ С  
ПЕДАГОГИЧЕСКИМ КОЛЛЕКТИВОМ ДЕТСКОГО САДА В ОБЛАСТИ  
ИННОВАЦИЙ**  
**MODERN TECHNOLOGIES FOR USING MOTIVATION IN WORK WITH THE  
KINDERGARTEN PEDAGOGICAL TEAM IN THE FIELD OF INNOVATION**

*Лариса ЗОРИЛО, доцент, кандидат наук,  
Бельцкий Государственный Университет имени Алеку Руссо, Республика  
Молдова*

***Аннотация:** В данной статье рассматривается проблема современных технологий использования мотивации в работе с воспитателями детских садов (инновационный аспект). Рассматривается организационно-методическая деятельность заведующей детским садом по подготовке воспитателей к инновационной деятельности на основе мотивационных технологий.*

***Ключевые слова:** инновационная деятельность педагогов, мотивационное управление детским садом, активные методы.*

***Abstract:** This study deals with the problem of modern technologies of motivation in working with the kindergarten teacher (the aspect of innovation). Is examined the organizational and methodological activity of the head of the kindergarten to prepare educators for innovative activities based on motivational technologies.*

***Keywords:** innovative activities of the educators, the motivational management of the kindergarten, active methods.*

Сложные социально-экономические условия развития молдавского общества обострили проблемы, связанные с мотивацией и стимулированием инновационной деятельности воспитателей в условиях образовательного учреждения. Поэтому мотивационное управление, направленное на активизацию инновационной деятельности воспитателей, становится требованием современного менеджмента в образовании и



Изучение практики управления развитием инновационных процессов, инновационной деятельности воспитателей показало, что оно осуществляется заведующими детским садом на интуитивном уровне, а функция руководства, главной частью которой является мотивационная работа руководителей, хотя и принимается заведующими детских садов, но чаще всего только обсуждается, а не реализуется.

Вместе с тем в образовательных учреждениях республики накоплен немалый теоретический и эмпирический материал касающийся проблемы мотивационного управления инновационной деятельностью педагогов (Cangea P., Guțu V., Darii L., Șuşu-Turcan A.).

Проводимые в Молдове реформы образования направлены на повышение эффективности всей системы образования, в том числе и обучения дошкольников. Они предъявляют новые требования к организации работы детских садов. Применение инновационных подходов к воспитательному и образовательному процессу в дошкольном учреждении является важным условием совершенствования системы дошкольного образования.

Практика показывает, что воспитатели дошкольных образовательных учреждений не всегда готовы к инновационной деятельности, отбору и проектированию ее актуальных проблем, конструированию педагогических инноваций, реализации содержания инновационной деятельности дошкольного образования с помощью современных педагогических технологий, прогнозированию ожидаемого результата, который может быть получен в ходе реализации инновации. Это подтверждает мысль о том, что инновационные процессы необходимы и ими надо управлять [6].

Маслоу доказал, что поведение людей мотивируется неудовлетворенными потребностями разных уровней. И поэтому поведение человека обусловлено наличием положительного или отрицательного подкрепления. Если результат положительный (+), то подчиненный имеет тенденцию к повторению своего поведения в подобной ситуации в будущем. Если результат отрицательный (-), подчиненный будет избегать подобных стимулов или вести себя в будущем по-другому.

Положительное подкрепление – руководитель поощряет определенное поведение, обеспечивая ожидаемые подчиненным последствия.

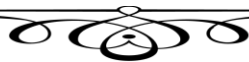
Отрицательное подкрепление – при нежелательном поведении подчиненного наступают и нежелательные последствия. Это делается для того, чтобы в следующий раз человек избегал вести себя подобным образом.

Существует и эффект «тушения» – руководитель пытается ослабить нежелательное поведение тем, что не обеспечивает желаемого вознаграждения.

Наказание – это попытка устранить нежелательное поведение, обеспечивая нежелательные последствия для подчиненного.

Причины, способствующие снижению мотивации:

- Недостаточно чёткие представления работников об ожидаемых от них результатах и отсутствие уверенности в объективности оценки их работы;
- Отсутствие четко сформулированных критериев оценки достижения высоких показателей;
- Неудовлетворенность справедливостью поощрения;



- Недостаточная информированность о том, какие поощрения, за какие результаты даются;
- Низкая привлекательность используемых форм поощрения;
- Отсутствие признания, публичного поощрения, карьерного роста;
- Скука – работа недостаточно интересна, чтобы стимулировать;
- Персонал не привлекают к участию в принятии решений, осуществлению перемен, обсуждению стратегических проблем развития организации и т. д.;
- Идеи и предложения не поддерживаются, не выслушиваются;
- Отсутствие профессионального развития – ни поручений, ни обучения;
- Практикуется постоянная критика работы без положительной оценки достижений;
- Чрезмерная загрузка работой – люди не в состоянии с ней справиться, ощущаются давление и нетерпеливость со стороны администрации;
- Мотивация всей команды, а не каждого в отдельности;
- Применение похвалы только за исключительные результаты;
- Пренебрежение признаками демотивации.

Мотивацию принято делить на материальную и нематериальную. Управление такими мотивами, как карьерный рост, статус, интерес к работе, ясность цели, может влиять на энтузиазм не меньше, чем зарплата и бонусы.

Какие типы мотивов присущи воспитателям дошкольных учреждений? Заведующему это очень важно знать и учитывать в процессе мотивации сотрудников:

1. *Мотив – социальный статус.* Воспитатель стремится иметь положение в обществе: кабинет, титул и т. д., ценит всё престижное, стремится, чтобы о нём думали как о профессионале, гордится работой. Право на равные отношения с руководителем.
2. *Мотив – надёжность.* Негативно воспринимает нововведения, в организации любит вдаваться в подробности, беспокоен, если его критикуют, защищается в любом случае и до последнего, любит правила, нуждается в точности и ясности инструкций, без инструкций чувствует дискомфорт.
3. *Мотив – чувство принадлежности.* получает удовольствие от работы команды; перед тем, как принять решение, любит делиться своим мнением; выступает против перемен, если это беспокоит группу; стремится быть популярным.
4. *Мотив – соперник.* Поведение: много работает, чтобы достичь цели; рискует, любит испытывать свои силы; организатор игр («жизнь – это состязание»), Ревниво относится к соперникам и хочет всегда побеждать; не умеет проигрывать; плохо работает с командами; «индивидуалист». Такие люди обычно очень ревниво относятся к появлению новых сотрудников, которые подают большие надежды, видя в них соперников и боясь остаться побежденными.
5. *Мотив – признание.* Испытывает потребность в похвале; обращает внимание на успехи; кичится наградами; любит быть в центре внимания; много работает; хочет добиться успеха.



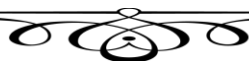
б. *Мотив – власть.* Любит принимать решения; любит организовывать работу других, получает удовольствие; четко мыслит и умеет хорошо выражать свои идеи; любит участвовать в руководстве делами [2, 4].

То есть для заведующего очень важно знать ведущие мотивы воспитателей.

*Например, если мотив власть* делегировать ему большую часть работы; доверять сложную работу, которая допускает управление другими; вовлекать в обсуждение профессиональных советов и допускать его участие в принятии решений; проводить регулярное обсуждение будущих перспектив.

На основе анализа литературы [исследований Кузьмина, Лаздина и др.] можно выделить следующие положения, которые помогут менеджерам образования успешно мотивировать педагогов:

- Каждое действие требует осмысления, это относится к управляющим и тем, кто требует действия от других;
- Радость от работы связана с причастностью к результатам деятельности, к работе с людьми; исполнители хотят, чтобы их работа была значимой для других лиц;
- Каждый работник хочет показать свою значимость и проявить свои способности, принимать участие в решениях, в которых компетентен именно он;
- Каждый работник хочет выразить себя в труде, узнать себя в результатах, иметь доказательства того, что он может что-то сделать и это «что-то» по возможности должно получить имя своего создателя, это относится как к отдельному работнику, так и к группе;
- Каждый имеет свою точку зрения на то, как можно улучшить работу и её организацию. Он хочет реализовать цели и не боится наказания. Он думает, что им заинтересуются;
- Каждый человек стремится к успеху, успех – это реализованные цели; успех без признания приводит к разочарованию;
- Каждый хорошо работающий сотрудник вправе рассчитывать на признание и поощрение (материальное и моральное);
- Быстрота получения информации сотрудниками является мерилем их значимости в глазах управляющих, затруднения в получении информации принижают их и снижают готовность к труду;
- Сотрудники отрицательно относятся к принятию различных изменений в их работе без их участия;
- Каждый работник хочет получить информацию о качестве своего труда, им это нужно больше, чем руководству; информация должна быть оперативной, чтобы внести необходимые коррективы в действия работника;
- Любая работа будет лучше выполняться при наличии самоконтроля. Контроль со стороны действует неприятным образом;
- Большинство работников стремится в процессе работы получить новые знания;
- К завышенным требованиям работники относятся лучше, чем к заниженным;
- Работники болезненно реагируют, если при получении хороших результатов их еще больше загружают работой; этим способом убивают инициативу.



Учитывая, что дошкольные учреждения работают в условиях инноваций, заведующие сталкиваются с трудностями в мотивировании воспитателей на их внедрение. Поэтому необходимо учитывать следующее:

- 1) останется часть традиций, норм и ценностей, оберегаемых коллективом;
- 2) имеющееся отношение к сотрудникам не перейдёт в негативное или более худшее;
- 3) руководитель начнёт поддерживать и постепенно включать новую специфику организационной культуры и отношений;
- 4) руководитель найдёт поддержку в лице лидера и «приоритетно уважаемых» сотрудников;
- 5) руководитель даёт некоторую свободу, возможность персоналу творчески включиться в изменения и доработать для себя элементы организационной культуры (самостоятельно придумать новые традиции, соотнести новые правила, иногда персонал сообща создаёт санкции для сотрудников и сам их принимает);
- 6) руководитель будет работать не только со всем персоналом, но и отдельными группами (для повышения уровня ответственности в сотрудниках и перехода с коллективного уровня мышления на индивидуальный);
- 7) проявление личного отношения руководителя к изменениям окрашено позитивно (дополнительным фактором влияния будут отношение сотрудников к руководителю и его авторитет);
- 8) руководитель будет ссылаться на авторитеты, принимаемые в коллективе;
- 9) руководитель будет постоянно информировать персонал об изменениях, подчёркивать достижения, перспективы и т. д.


В настоящее время в дошкольных учреждениях внедряется технология, которая называется «мотивационное программно-целевое управление» в образовании, как целенаправленное воздействие руководителя на мотивационную сферу членов коллектива не посредством приказов и санкций, а посредством нормы-образца деятельности и социально-психологических условий ее принятия.

В соответствии с этой технологией заведующий должен осуществить следующий алгоритм действий: аналитико-прогнозирующий (прогностический анализ в соответствии с поставленной целью, а на его основе диагноз и прогноз); моделирующий (оценка конечных результатов достижения программных целей); регулирующий (реализация и оценка конечных результатов достижения программных целей).

В связи с этим выделим факторы-мотиваторы инновационной деятельности педагогов, описанные в научных исследованиях:

- реализация идей самоуправления и соуправления;
- сотрудничество в педагогическом коллективе;
- свободное творчество личности;
- разнообразие используемых моделей содержания и форм организации образовательного процесса с учетом потребностей, интересов и склонностей его субъектов;
- управление процессом самовоспитания и саморазвития педагогов;
- сочетание волевых, социальных, познавательных, эмоциональных методов мотивации и стимулирования (М. М. Поташник, О. М. Симановская, Т. И.

---



Шамова), методов управления мотивацией самовыражения, самореализации в профессиональной деятельности;

- система аттестации педагогических и руководящих работников (Л. В. Алферова, В. В. Анисимова, Н. К. Зотова и др.), самоконтроль, самоанализ, самооценка уроков учителем (Н. В. Горбунова);
- организация всевозможных тренингов, активно-игровых форм в управлении школой, рефлексивно-проектной деятельности учителей (В. Г. Воровщиков, Г. Г. Габдуллин, В. И. Зверева и др.);
- создание ситуаций критической самооценки, делегированной инициативы, установки и других стимульных ситуаций (Ю. А. Долженко, И. К. Шалаев);
- компетентность руководителя, его личностные качества, умелая реализация функций управления, сформированность проектировочно-прогностической деятельности руководителя (В. И. Андреев).

Таким образом, эффективность мотивационного управления инновационной деятельностью воспитателей на уровне детского сада достигается за счет опоры на сущность инновационной деятельности, ее структурные компоненты и уровни реализации; принципы гуманистической направленности, сочетания управления с развитием инициативы и творчества, взаимосвязи уважения к личности с разумной требовательностью, сотрудничества, аттестации педагогических работников.

**Библиографические ссылки:**

1. CRISTEI, M. Motivația – element esențial în formarea competențelor profesionale. In: *Studia Universitatis Moldaviae*. 2017, nr. 5(105), pp. 45-50;
2. ȘUȘU-ȚURCAN, A. *Managementul activității inovatoare: concept, probleme, evaluări*. Chișinău, 2014. 348 p.;
3. *Standarde de învățare și dezvoltare pentru copilul de la naștere până la 7 ani. Standarde profesionale naționale pentru cadrele didactice din instituțiile de educație timpurie*. Chișinău, 2013. 172 p. ISBN 978-9975-57-075-6;
4. БАКУРАДЗЕ, А. Как преодолеть сопротивление персонала изменениям. В: *Педагогическая мастерская*, 2009, № 2, с. 2-6;
5. *Куррикулум раннего образования*. Кишинэу : Lyceum, 2019. 132 p. ISBN 978-9975-3310-1;
6. ФРОЛОВА, С. Мотивационная сфера педагогов: ориентиры, потребности и способы их удовлетворения. В: *Директор школы*, 2004, № 2, с. 17-20.