

МЕНЕДЖМЕНТ

Специфика построения системы мотивации и стимулирования педагогических работников в ДОО

Алексеева О.В.,
заведующий;

Данилова З.В.,
старший воспитатель МБДОУ д/с №122 «Солнечный лучик», г. Чебоксары, Чувашская Республика

Аннотация. В статье раскрывается специфика построения системы мотивации и стимулирования педагогических работников ДОО, а также ее влияние на психологическую атмосферу в коллективе педагогов. Подчеркивается взаимосвязь системы стимулирования и мотивации с климатом в коллективе и стремлением педагога к саморазвитию. Приводятся эффективные методы мотивации, которые можно использовать в повседневной работе.
Ключевые слова: мотивация, стимулирование, педагогический работник, руководитель, успех, эффективность, педагогический состав.

Детский сад — первый шаг в системе образования, тесно связанный с семьей, призванный обеспечить всестороннее и гармоничное развитие детей и их успешную подготовку к школе. В ряду факторов, обусловливающих успешность воспитательной деятельности коллективов ДОО, существенное значение имеют высокий уровень профессионализма педагогов и специалистов, согласованность их действий, а также актуализация образовательного потенциала. Профессиональные способности педагога проявляются и реализуются вариативно, что опреде-

ляется условиями профессиональной среды, прежде всего психологическим климатом.

Педагогический состав — довольно сложная социальная система, в которой взаимодействуют люди с различными личностными характеристиками, темпераментами и характерами. Важнейшая роль в формировании психологического климата в коллективе отводится руководителю. Он всегда берет на себя личную ответственность за состояние психологической атмосферы. Личность лидера оказывает непосредственное влияние на стиль руководства.

Это подтвердили многие исследования стиля лидерства как инструмента контроля, от которого зависит психологическая обстановка в команде. К.Ю. Белая, Л.М. Волобуева подчеркивали, что задача развития личности дошкольников решается наиболее эффективно, когда управленческая деятельность заведующего детским садом направлена на взаимодействие с воспитателями, которое подразумевает поддержку педагогов в развитии детей, помощь в совершенствовании методик и реализацию их собственных идей по управлению образовательным процессом.

Характеристики благополучного психологического климата

Хорошая психосоциальная среда — основа эффективной работы педагогов и повышения их творческой активности. Психологический климат в организациях дошкольного образования оказывает значительное влияние на успехи и неудачи каждого педагога. Конечно, это также влияет на качество образовательной деятельности и формирование знаний и умений детей. Психологический климат в педагогическом коллективе складывается из совокупности объективных и субъективных факторов. Прежде всего на него влияют стиль руководства — демократический, авторитарный или либеральный — и личность руководителя, поскольку именно от управленческих решений, способности слышать сотрудников и справедливо оценивать их труд во многом зависит общая атмосфера. Не менее важную роль играет характер межличностных отношений, проявляющийся в доброжелательности, доверии, взаимной

поддержке и уважении. Кроме того, климат определяется социально-психологической совместимостью членов коллектива: ценностно-ориентационным единством, сработанностью и коммуникативностью педагогов.

Существенное значение имеют и условия труда — материально-техническая база, учебная нагрузка, режим работы и комфортность среды. На настроение и мотивацию педагогов влияет также система стимулирования и оценки труда, справедливость распределения вознаграждений и признания достижений. Традиции, нормы и ценности, принятые в коллективе, а также корпоративная культура образовательного учреждения задают устойчивые ориентиры взаимодействия. Значительную роль играют особенности совместной деятельности: включенность педагогов в творческие группы, проекты и инновационную работу, что способствует сплочению и профессиональному развитию.

Наконец, психологический климат зависит от личностных качеств педагогов — эмпатии, толерантности, стрессоустойчивости, ответственности и готовности к сотрудничеству, а также уровня конфликтности и умения конструктивно разрешать противоречия. Внешние условия — социальная ситуация в обществе, престиж профессии, поддержка со стороны администрации и родителей — также оказывают заметное влияние.

Таким образом, психологический климат представляет собой динамическую характеристику, которая формируется в процессе взаимодействия всех участников педагогического коллектива и во многом определяет эффективность учебно-воспитательного процесса.

Особенности мотивации педагогов

Психологический климат в педагогическом коллективе детского сада и система стимулирования со стороны руководства находятся в отношениях прямой и обратной связи (взаимовлияния). Это не просто два параллельных процесса, а взаимозависимая система: климат определяет эффективность мотивации, а мотивация формирует климат во всем коллективе.

Под мотивацией коллектива понимается процесс побужде-

ния сотрудников к достижению целей организации. Для анализа конкретной ситуации с мотивацией персонала ДОО необходимо изучить степень выраженности определенных мотивов у такой профессиональной группы, как педагоги ДОО. В силу специфики деятельности, ориентированной на обучение и воспитание, результаты которой нематериальны и зачастую неосязаемы, поощрение приобретает особую значимость для педагога и становится мерилом его успеха. Иными словами, одна из главных потребностей педагога — уважение, признательность и осознание ценности его труда. Также установлено, что мотивация безопасности занимает довольно высокое место в иерархии мотивов педагогов: стремление иметь стабильную работу, социальную защищенность, отсутствие риска, комфортное рабочее место и т.п. Стиль руководства — главное связующее звено между мотивацией и климатом. Педагоги оценивают стимулирование не только по размеру вознаграждения, но и по справедливости: если руководство действует непрозрачно, это разрушает климат. Если руководитель стимулирует «любимчиков», климат становится токсичным, а мотивация остальных падает до нуля.

Если система стимулирования прозрачна, понятна и справедлива (например, четкие критерии доплат за категорию, участие в конкурсах), это укрепляет психологический климат, формируя чувство стабильности и уважения.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод о специфике построения системы стимулирования в ДОО. Приоритетное место в ней занимают психосоциальные методы: моральное поощрение, вовлечение сотрудников в управление, характер взаимоотношений с руководством, развитие командных коммуникаций и содействие профессиональному росту. Вторую позицию занимают административные методы, включая издание приказов и инструкций, опору на нормы трудового законодательства и должностные инструкции, а также контроль соблюдения правил внутреннего трудового распорядка. Замыкают список экономические методы: премии, надбавки, дополнительные льготы и единовременные выплаты, которые

занимают третье место по значимости.

Когда традиционные методы отходят на второй план, мы видим очень интересные детали в этой области кадровой работы. Если лицо, ответственное за коммерческое предприятие, в основном хочет создать систему финансового стимулирования, то руководитель образовательной организации должен разработать эффективную модель нефинансового стимулирования.

Примеры эффективных методов нематериального стимулирования

Являясь одной из важных функций управления в современных условиях, мотивация педагогов и их стимулирование должны стать наиболее эффективным рычагом. В современной системе дошкольного образования, ключевой ресурс которого — человеческий капитал, особое значение приобретают нематериальные и профессиональноориентированные методы стимулирования. Они направлены не просто на поощрение, а на создание условий для профессионального роста и признания значимости каждого сотрудника.

Позитивная оценка деятельности является фундаментом ежедневной мотивации. Она не должна быть абстрактной. Эффективность возрастает, когда руководитель выделяет конкретные успехи: удачное методическое решение, творческий подход к занятию или инициативность в организационных вопросах. Важно, чтобы устная похвала звучала публично или непосредственно в момент деятельности, подкрепляя уверенность педагога в собственных силах и правильности выбранного пути.

Следующим шагом в развитии профессионализма становится проведение открытых занятий и мастер-классов. Это возможность для педагога продемонстрировать наработки коллегам, что автоматически повышает статус в коллективе. Участие в таких мероприятиях в качестве ведущего позволяет педагогу отрефлексировать опыт, систематизировать знания и получить обратную связь — мощный стимул для дальнейшего самосовершенствования.

Важным инструментом мотивации является направление педагога на семинары и конференции, соответствующие его личным профессиональным

интересам. Когда администрация учитывает пожелания сотрудника и обеспечивает участие в интересном для него событии, прохождении курсов повышения квалификации, это воспринимается как забота и инвестиция в личное развитие.

Логичным продолжением профессионального роста становится содействие в выдвижении на престижные конкурсы, такие как «Воспитатель года». Помощь администрации в подготовке к таким испытаниям демонстрирует высокую степень доверия и признания таланта сотрудника. Даже участие в конкурсе такого уровня становится мощным катализатором для дальнейшей карьеры и повышает самооценку на долгие годы.

Кроме того, педагогам важно представлять образовательную организацию на значимых мероприятиях различного уровня — от районных семинаров до всероссийских конференций. Возможность транслировать опыт своего детского сада укрепляет чувство причастности к общему делу и гордости за место работы. Это также стимулирует педагога быть в постоянном тонусе, ведь он выступает от имени всей организации.

Для педагогов-практиков важна помощь в обобщении опыта и подготовке авторских методических разработок. Содействие в написании статей, структурировании материалов и издании пособий помогает педагогу перейти на новый уровень осмысления своей работы. Это кропотливый труд, но результат в виде публикации или методички становится доказательством профессионализма.

Наконец, высшая форма признания и стимулирования — содействие в разработке и утверждении авторских программ. Это требует от педагога глубоких знаний и смелости, а от администрации — готовности рискнуть и поддержать новатора.

Таким образом, все перечисленные приемы работают в комплексе, создавая среду, в которой педагог чувствует себя не просто исполнителем, а уважаемым профессионалом, чьи рост и достижения ценятся руководством и коллегами.

Дополнительно можно выделить статусные способы мотивации, которые направлены на повышение роли в коллективе. К ним относятся админи-

стративная помощь в разрешении спорных ситуаций (между коллегами или родителями), публичная похвала на совещании или педагогическом совете, представление к грамоте или званию, размещение фотографии на стенде, признание успехов детей, в том числе родителями и детьми, а также помощь в публикации материалов на педагогических сайтах и в профессиональных журналах.

Эффективная система мотивации должна включать как материальные, так и нематериальные стимулы, учитывая социально-экономические реалии и личные характеристики педагога.

* * *

Необходимо отметить, что современным руководителям образовательных организаций для правильной организации трудовой деятельности педагогов необходимо владеть теоретическими и практическими знаниями о потребностях, мотивах деятельности и мотивационном механизме труда. Система мотивации педагогических работников наиболее эффективна при комплексном подходе, сочетающем материальное и нематериальное стимулирование, а также коллективные и индивидуальные формы работы. Управленческая деятельность по мотивации трудового поведения педагогов должна ориентироваться не только на коллективные цели и потребности, но и на конкретные личности и ситуации, использовать наиболее адекватные условиям подходы. Представленные формы и методы мотивации и стимулирования можно применять в повседневной практике для повышения эффективности деятельности и продуктивности образовательной организации. При этом положительное подкрепление оказывается результативнее отрицательного. Грамотно выстроенная система мотивации персонала служит инструментом повышения результативности организации через рост эффективности труда как отдельного работника, так и всего коллектива, а также снижение затрат на подбор и адаптацию персонала. Наконец, даже самая совершенная система мотивации и стимулирования педагогических работников нуждается в коррективах, поскольку необходимо регулярно отслеживать изменения в мотивирующих факторах персонала.