

**ВСЕРОССИЙСКИЙ ИНТЕРНЕТ – КОНКУРС
ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ТВОРЧЕСТВА 2013 /14 УЧЕБНОГО ГОДА**

**НОМИНАЦИЯ КОНКУРСА:
ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ ИДЕИ И ТЕХНОЛОГИИ: ДОШКОЛЬНОЕ
ОБРАЗОВАНИЕ**

**НАЗВАНИЕ РАБОТЫ:
СЕМИНАР ДЛЯ ЗАВЕДУЮЩИХ ДОУ НА ТЕМУ: «ТЕОРИИ
МОТИВАЦИИ В ПРАКТИКЕ УПРАВЛЕНИЯ ДОУ: НЕОБХОДИМОСТЬ
ИЛИ ДАНЬ МОДЕ»**

**АВТОР: НЕГРАМОТНОВА ОЛЬГА НИКОЛАЕВНА
ДОЛЖНОСТЬ: ВОСПИТАТЕЛЬ**

**Место выполнения работы:
муниципальное бюджетное дошкольное образовательное
учреждение детский сад общеразвивающего вида
(художественно - эстетического приоритетного направления
развития воспитанников) второй категории № 6 «Сказка»
г. Белая Калитва Ростовская область**

ВВЕДЕНИЕ

-
- ◉ **В современном менеджменте все большее значение приобретают мотивационные факторы. Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации - это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность деятельности предприятия.**
- ◉ **Эволюция применения различных методов мотивации показала как положительные, так и отрицательные аспекты их применения, и это естественный процесс, так как в теории и практике управления нет идеальной модели стимулирования, которая отвечала бы разнообразным требованиям. Существующие модели мотивации весьма различны по своей направленности и эффективности.**

- **В России существует множество проблем, связанных с мотивационной политикой: проблема взаимоотношений с руководством, неудовлетворенность размером заработной платы, условиями быта и труда в целом на предприятии. Главным препятствием на пути решения этих вопросов – нежелание управленческого персонала задумываться об условиях жизни и труда людей, непосредственно создающих прибыль. В рыночных условиях следует уделять особое внимание нематериальному стимулированию, создавая гибкую систему льгот для работника.**
- **Актуальность проблем мотивации не оспаривается ни наукой, ни практикой, так как от четкой разработки эффективной системы мотивации зависит не только повышение социальной и творческой активности конкретного работника (менеджера, педагога), но и конечные результаты деятельности предприятий различных организационно-правовых форм собственности, производственной и непроизводственной сфер деятельности.**

- **Эффективность деятельности образовательного учреждения непосредственно зависит от качества управления не только его финансами, но и непосредственно педагогическим коллективом. Руководители всегда сознавали, что необходимо побуждать людей работать на организацию. Однако они полагали, что для этого достаточно простого материального вознаграждения. Функция мотивирования - является одной из ключевых функций управления персоналом. Реализация руководителем данной функции требует знания мотивов личности, умения их использовать. Грамотный учет закономерностей мотивации является залогом эффективной реализации этой функции и, следовательно, решающим фактором эффективности управленческой деятельности в целом. Ключевую роль мотивирования подчеркивают практически все ведущие теоретики и практики управления. Например, Ли Якокка сообщает: «Когда речь идет о том, чтобы предприятие двигать вперед, вся суть в мотивации людей». Известен и основной в этом отношении тезис практики управления: лучшее средство заставить человека сделать что-либо - это сделать так, чтобы он сам захотел это сделать.**



1. ОСНОВНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ.

- ◎ **Мотивация** - одна из важнейших функций менеджмента. Она подразумевает систему факторов (побудительных сил), способствующих выполнению определенной задачи, направленной на достижение целей предприятия.
- ◎ **Мотивация** - процесс стимулирования человека (работника, исполнителя) или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организаций.
- ◎ **Мотивация** - сила, побуждающая к действию, психоэнергетический потенциал, нацеливающий человека на определенную деятельность, достижение определенной цели.

- **Мотив** - внутреннее побуждение (импульс), которое заставляет человека поступать определенным образом.
- Известно, что стимулирование человека непосредственно связано с удовлетворением его разнообразных потребностей (физиологических, духовных, экономических).
- **Потребность** - осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию. Различают первичные и вторичные потребности. Первичные заложены генетически, а вторичные вырабатываются в ходе познания и опыта. Потребности можно удовлетворить вознаграждениями.
- **Вознаграждения** - это то, что человек считает для себя ценным. Менеджеры используют внешние вознаграждения (денежные выплаты, продвижения по службе) и внутренние вознаграждения, получаемые посредством самой работы (чувство успеха).

- Развитие теории мотивации началось с начала XX века. Выделяют следующие группы теорий мотивации:
- содержательные теории (Маслоу, Герцберг, МакКлелланд и др.);
- процессуальные теории (Врум и др.);
- теории, основанные на отношении человека к труду (Макгрегор, Оучи).
- Согласно теории А. Маслоу, существует пять основных типов потребностей:
- физиологические потребности (уровень 1);
- потребность в безопасности (уровень 2);
- социальные потребности (уровень 3);
- потребность в уважении и самоутверждении (уровень 4);
- потребность в самовыражении (уровень 5).

- Эти потребности образуют иерархическую структуру, которая определяет поведение человека, причем потребности высшего уровня не мотивируют человека, пока хотя бы частично не удовлетворены потребности нижнего уровня.
- В основе теории Маслоу лежат следующие положения:
- потребности делятся на первичные и вторичные и образуют пятиуровневую иерархическую структуру, в которой они расположены в соответствии с приоритетом;
- поведение человека определяет самая нижняя неудовлетворенная потребность иерархической структуры;
- после того как потребность удовлетворена, ее мотивирующее воздействие прекращается.

- **Степень удовлетворения потребностей (от желаемого) по уровням:**
 - - уровень 1 - 85%;
 - - уровень 2 - 70%;
 - - уровень 3 - 50%;
 - - уровень 4 - 40%
- уровень 5 - 10%.
- **Теория Маслоу получила дальнейшее развитие в теориях МакКлелланда и Герцберга.**
- **В развитие классификации Маслоу Д. МакКлелланд вводит понятия потребностей власти, успеха и принадлежности (например, к определенному классу) или социальной потребности.**
- **С его точки зрения, в наши дни наибольшую значимость приобретают потребности высшего порядка, поскольку потребности низших уровней как правило удовлетворены.**

- **В основе теории Ф. Герцберга лежат следующие положения:**
- **потребности делятся на гигиенические (размер оплаты, условия труда, межличностные отношения, характер контроля) и мотивирующие факторы (ощущение успеха, продвижение по службе, признание, ответственность, рост возможностей);**
- **наличие гигиенических факторов всего лишь не дает развиваться неудовлетворению работой;**
- **для достижения мотивации необходимо обеспечить воздействие мотивирующих факторов;**
- **для эффективной мотивации подчиненных руководитель должен сам вникнуть в сущность работы.**

○ *Процессуальные теории мотивации.*

- **Основной вклад в развитие процессуальных теорий внес В.Врум. В основе его работы лежит теория ожиданий. Эта теория основана на предположении, что человек направляет свои усилия на достижение какой-либо цели только тогда, когда уверен в большой вероятности удовлетворения своих потребностей.**
- **К процессуальным теориям можно также отнести *теорию справедливости.***

Теория ожидания

- **Она сводится к тому что, если человек считает свой труд недооцененным, он будет уменьшать затрачиваемые усилия. Справедливость оценки с позиции работодателя и с позиции работника может отличаться. В этом случае нормирование труда, т.е. оценка необходимых усилий для выполнения единицы работы может разрешить проблему справедливости.**
- **Теория справедливости в комплексе с теорией ожиданий представлена в модели Портера-Лоулери. Эта теория основана на том, что мотивация есть функция потребностей, ожиданий и справедливости вознаграждения. Один из самых важных выводов этой теории состоит в том, что результативный труд всегда ведет к удовлетворению работника.**

○

- Согласно теории Макгрегора, подход к мотивации может быть выбран на основании отношения человека к труду. Выделяют два типа работников: X и Y.

Основные характеристики работника типа X:

- от природы ленив, не хочет работать;
 - не хочет нести ответственность, избегает напряжения нервных сил;
 - не инициативен, если к этому его не подталкивать.
- Поэтому его нужно принуждать к работе путем наказания или поощрения.

Основные характеристики работника типа Y:

- существует естественная потребность в работе;
 - стремится к ответственности;
 - творческая личность.
- Поэтому его нужно побуждать к работе, а не принуждать.
- В 1981 году У. Оучи разработал теорию Z, согласно которой человек не относится ни к типу X, ни к типу Y. Он относится к типу Z, т. е. в зависимости от сложившейся ситуации человек ведет себя как X или как Y, соответственно выбирается и способ мотивации.

Таблица 1 - Сравнительная характеристика теории «Х» и теории «У»

Описание по признакам	Теория «Х»	Теория «У»
1. Представления руководителя о человеке	<p>Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы</p> <p>У людей нет честолюбия и они избегают ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили</p> <p>Больше всего люди хотят защищённости</p> <p>Чтобы заставить людей работать, необходимо принуждение, контроль и угроза наказания</p>	<p>Труд - процесс естественный. При благоприятных условиях люди не только принимают ответственность, но и стремятся к ней</p> <p>Если люди принимают цели организации, то они будут использовать самоуправление и самоконтроль</p> <p>У людей развиты потребности высших уровней</p> <p>Способность к творческому решению проблем у людей встречается часто, потенциальный интеллект среднего человека недоиспользуется</p>
2. Практика руководства а) планирование	Централизованное распределение задач, единоличное определение целей стратегии, тактики	Поощрение определения целей подчинёнными в соответствии с целями организации
б) организация	Четкое структурирование задач, полномочия не делегируются	Высокая степень децентрализации полномочий
г) контроль	Тотальный, всеобъемлющий	Самоконтроль подчиненных в процессе работы, контроль руководителя по ее завершении
д) общение	Жесткая регламентация поведения	Руководитель действует как связующее звено в обмене информацией
е) принятие решений	Отрицание права свободы принятия решений подчиненными	Активное участие подчиненных в принятии решений.
3. Использование власти и влияния	Психологическое давление, угроза наказания, власть, основанная на принуждении	Убеждение и участие, власть через положительное подкрепление
4. Стиль руководства	Авторитарный	Демократичный

⊙ *Теория трудовых установок А. Гастева*

Данная теория была разработана в 20-е годы XX века. Она является

- ⊙ **отражением энтузиазма советских людей того времени (лозунги, досрочное выполнение плана, социалистические соревнования).**
- ⊙ **Для применения теории А. Гастева на практике должны быть созданы мотивы, апеллирующие к высшим человеческим характеристикам, таким как энтузиазм, долг, совесть, дух соревнования.**

Концепция кружков качества

- Концепция (теория мотивации бездефектного труда) была разработана в 1962 году в Токио. В ее основе лежат принципы деятельности кружков качества:
- активизация поведения человека и его интеллектуальной деятельности в условиях работы в группе людей, а не самостоятельно;
- количественное ограничение числа работников кружка (3-13 человек);
- добровольность вхождения в кружок;
- работа непосредственно на рабочем месте, в привычной рабочей обстановке и атмосфере;
- формулирование задач и проблем как составная часть деятельности производственной группы;
- принцип бездефектного труда («личное клеймо», личная ответственность участка и т. п.);
- соревновательный характер групп;
- наличие системы поощрений;
- политика взаимного обучения, обогащения знаниями.

◎ Система мотивации

◎ Система мотивации реализует три основные функции:

◎ 1. Планирование мотивации:

- ◎ выявление актуальных потребностей;
- ◎ установление иерархии потребностей;
- ◎ анализ изменения потребностей;
- ◎ анализ взаимосвязи между потребностями и стимулами;
- ◎ планирование стратегии и целей мотивации;
- ◎ выбор конкретного способа мотивации.

○ 2. **Осуществление мотивации:**

- **создание условий, отвечающих потребностям;**
- **обеспечение вознаграждением за требуемые результаты;**
- **создание у работника уверенности в достижении поставленных целей;**
- **создание впечатления у работника о высокой ценности вознаграждения.**

○

○ 3. **Управление мотивационными процессами:**

- **контроль мотивации;**
- **сравнение результатов деятельности с требуемыми;**
- **корректировка мотивационных стимулов.**
- **Общим для всех функций является подбор кадров с высоким уровнем внутренней мотивации**

2. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА КАК МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКИМ КОЛЛЕКТИВОМ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ.

- **В настоящее время объём управленческих обязанностей и расширился, и усложнился. Самостоятельность руководителя ДООУ в принятии решений потребовала от него владения современными методами менеджмента.**
- **Одна из основных задач руководителя – повышение эффективности профессиональной деятельности за счёт всестороннего развития и разумного применения творческих сил сотрудника, повышение уровня его квалификации, ответственности и инициативы.**
- **Управление коллективом включает в себя многие составляющие. Среди них кадровая политика, взаимоотношения в коллективе, социально психологические аспекты управления. Ключевое место занимает определение способов повышения эффективности профессиональной деятельности, путей роста творческой инициативы, а также стимулирование и мотивация работников.**

- **Актуальность мотивации и стимулирования труда сотрудников ДОО на сегодняшний день обуславливается целым рядом факторов. Острая нехватка педагогических кадров приводит к усиленным нагрузкам работающих. Нехватка профильных педагогических кадров влечёт за собой необходимость обучения и переучивания непосредственно в ходе работы. Низкий уровень оплаты труда провоцирует уход молодых, перспективных, дипломированных специалистов в другие отрасли.**
- **Очень важно, насколько руководителю ДОО удастся выстроить свою систему мотивации и стимулирования труда педагогов. Система мотивации, встроенная в общий хозяйственный механизм, даёт дополнительную возможность влиять и на конкурентоспособность образовательного учреждения. Способность учреждения эффективно мотивировать своих сотрудников является одним из источников его долговременного процветания, приводит к росту конкурентоспособности.**

- ⦿ **Мотивировать – значит опосредованно воздействовать таким образом, чтобы поведение, дела и поступки соответствовали запланированным требованиям учреждения, способствовали развитию самого сотрудника.**
- ⦿ **Все организации и учреждения имеют свою систему мотивации труда персонала. Выстроить её так, чтобы она отвечала целям организации, помогала добиваться эффективного управления и в то же время не создавала отрицательного микроклимата в коллективе, – одна из главных задач руководителя управленца.**
- ⦿ **Для обеспечения эффективного функционирования механизма мотивации и стимулирования необходимо, чтобы цели и задачи формулировались с предельной точностью и детализацией и доводились до каждого подразделения и исполнителя, что позволит выработать у коллектива и отдельных работников чувство ответственности за достижение конечной цели. Важно систематически изучать и выявлять желания, стремления, потребности и личные цели работников, которые они преследуют, и осуществлять поиск наиболее эффективных форм организации стимулирования. И, наконец, необходимо наличие единых принципов стимулирования для всех.**

- **Мы, управленцы, постоянно обдумываем возможные способы улучшения работы и мотивации подчиненных. Для улучшения параметров работы сотрудников учреждения используем различные методы мотивирования труда.**
- **Повышение разнообразия умений и навыков. Если члены коллектива применяют ограниченное количество навыков, мы ищем способ стимулирования потребности к увеличению их количества. Работникам важно дать ощущение признания используемых ими навыков. Стараемся публично объявить об исключительной ценности определённого навыка у работника. Такой подход, как правило, стимулирует последнего на расширение диапазона его способностей.**
- **Повышение целостности работы. Работники испытывают большее удовлетворение от деятельности, имеющей видимый результат. Повышение целостности задания достигается за счет добавления к нему связанных с ним задач. Это, как правило, какие-то подготовительные или заключительные операции, которые выполняются разными людьми. На следующем этапе развития инновации вовлекаем в работу других членов коллектива, обеспечивая взаимодействие, взаимосвязь. В итоге, от одной индивидуальной программы педагогического поиска выходим на инновационную программу группы педагогов или всего образовательного учреждения.**

- **Повышение важности работы.** Если работник знает, как будут использованы результаты его труда, он начинает ощущать важность собственной работы, что стимулирует его к скорейшему ее выполнению при хорошем качестве. Так, например, воспитатель провел анкетирование родителей своей группы и ему очень хочется узнать об итогах: как выглядит его группа на фоне других, общий итог по детскому саду (городу). Обязательно доводим до сведения работников, что именно результаты проведенного анкетирования позволили повысить эффективность работы с родителями: разработать и внедрить новые формы работы с родителями, защитить инновационную программу взаимодействия ДОО с родителями и т.п.
- **Увеличение автономии.** Работа руководителя состоит из решения задач разного уровня важности. Передача некоторых управленческих функций низкого уровня подчиненным несет двойной эффект – концентрацию усилий руководителя на решении проблем более высокого уровня и одновременно оказание положительного влияния на мотивацию работников. Передача права принятия решений низкого уровня подчиненным рассматривается как благо при условии, что они обучены и правильно понимают все особенности работы.

- При условии знания подчиненными всех требований и инструкций, действующих в учреждении, им предоставляется возможность самостоятельной постановки цели своей работы. Время – чрезвычайно важный фактор во всех видах работы. Если сотрудник не имеет достаточно времени для качественного выполнения работы, он будет считать, что на нее не стоит тратить усилий. Поручение работы заранее предоставляет работникам значительную автономию в выборе времени для ее осуществления. У него появляется возможность расстановки приоритетов, планирования работы с учетом своих склонностей, что, конечно же, приносит положительные результаты.
- Усиление обратной связи. Обратная связь бывает внутренней, т. е. идущей от самой работы, и внешней: в случае, когда потребитель результатов работы отзывается об их качестве, а также в случае публичной похвалы. Задача руководителя, в случае применения экономической мотивации, заключается в разработке премиальной схемы выплат за эффективность работы, системы доплат и надбавок. Эта задача отнюдь не проста, так как ситуация в каждом образовательном учреждении индивидуальна и, следовательно, премиальная система должна быть индивидуальной для каждого случая.

- **В вопросах стимулирования и мотивации труда сотрудников мы опираемся на нормативные документы: коллективный договор, имеющий параграф «Социально-бытовые льготы и гарантии», Положение об установлении и размерах доплат работникам учреждения, Положение о порядке установления доплат за неблагоприятные условия труда в ДОУ.**
- **Существует несколько основных положений о премировании, которые не затрагивают специфики организации и являются универсальными: 1) премии не должны быть слишком общими и распространенными, поскольку в противном случае их будут воспринимать просто как часть обычной зарплаты в обычных условиях; 2) премия должна быть связана с личным вкладом работника, будь то индивидуальная или групповая деятельность; 3) должен существовать какой-либо приемлемый метод измерения эффективности профессиональной деятельности; 4) работники должны чувствовать, что премия зависит от дополнительных, а не от нормативных усилий; 5) дополнительные усилия работников, стимулированные премией, должны покрывать затраты на выплату этих премий.**

- **Не существует единых методов мотивации персонала, эффективных во все времена и при любых обстоятельствах. Однако любой метод, применяемый руководителем, основан на выбранной организацией стратегии управления человеческими ресурсами. Это означает, что конкретный метод мотивации должен, в первую очередь, определять общую стратегию управления персоналом, которой следует или желает следовать учреждение.**
- **В заключении хочется сказать, что, осуществляя мотивацию, руководитель должен не только знать сотрудников, но и уметь направлять их на достижение управленческих целей, обеспечить эффективность мотивации. Эффективность мотивации определяется степенью достижения образовательных и социальных целей. Мотивация присутствует в реализации всех управленческих функций: контроль и анализ необходимы для оценки деятельности сотрудников и ситуации выбора регуляторов, и построения механизма мотивации.**

3. СИСТЕМА МОТИВАЦИИ, ИСПОЛЬЗУЕМАЯ В МДОУ ДС № 6 «СКАЗКА».

- **Существенным фактором мотивационного управления является мотивационная среда образовательного учреждения, которая представляет собой совокупность усилий, прилагаемых работниками для достижения поставленных целей.**
- **В МДОУ ДС № 6 «Сказка» разработана гибкая система мотивационного управления, в основе которой, лежит организация мотивационной среды, благоприятной для освоения новшеств в учреждении. Данная работа проводится в следующих направлениях:**
- ***1. Система стимулирования педагогов, которая должна поощрять: хорошую текущую деятельность, развитие учреждения (или ее основной профессиональной деятельности) и саморазвитие членов коллектива. Система стимулирования строится с учетом структуры коллектива и психологических механизмов (эмоции успеха - неуспеха). Эмоциональное переживание успеха необходимо всем людям. Важно лишь определить, что считать успехом в каждом конкретном случае. Используемая в нашем учреждении система стимулирования включает такие формы поощрения, которые обязательно дают педагогу возможность переживать успех.***

- ◎ **2. Контроль и оценка деятельности педагогов в учреждении направлены на раскрытие профессиональных и личностных качеств работника, убеждение сотрудника в том, что у него имеются возможности для совершенствования своей деятельности.**
- ◎ **3. Делегирование полномочий рассматривается как реализация возможности и стремления педагогического коллектива обеспечить согласованность действий руководителя и педагогов в учебно-воспитательном процессе. Педагоги и руководитель, все больше стремятся работать в творческом союзе.**
- ◎ **4. Привлечение педагогов к участию в управлении и планировании. В детском саду сложилась своя система управленческой деятельности. Она представляет собой единство четырёх психолого–педагогических аспектов: научного, психологического, методического, организационного. Концентрация всех сил педагогического коллектива и родителей нашего учреждения находится в творческих объединениях – центрах. Это позволяет решать различные вопросы инновационного, глубокого и гибкого подхода к реализации образовательных задач и способствует развитию кооперативной модели управления, преимуществом которой являются ее прогрессивность, экономичность, гуманность и возможность не ограничивать деловую инициативу членов коллектива.**

- **Руководит работой каждого центра – совет. В состав советов входят представители администрации, специалисты, творческие педагоги учреждения и родительская общественность. Каждый совет не дублирует функции других управленческих структур учреждения. Постоянная связь между ними обеспечивает непрерывный процесс совершенствования образовательной деятельности учреждения, оказание реальной, действенной, своевременной помощи.**
- **Такая система управления позволяет педагогам, занимающимся инновационной педагогической деятельностью принимать активное участие в конкурсах профессионального мастерства.**
- ***5.Создание условий для инновационной деятельности* – это поиск пути прогрессивного развития каждого педагога в учреждении, с учетом их объективных возможностей, уровня профессиональной и методической компетентности, готовности осваивать, внедрять и разрабатывать инновации, востребованные современной образовательной практикой. В содержание работы включены: обновление содержания дошкольного образования; обновление методической работы; психологизация процесса управления инновациями; сопровождение педагогов в период подготовки и прохождения аттестации; развитие профессиональной компетентности и квалификации педагогов; организация системы мотивационного управления инновационной деятельностью педагогов.**

- **Внедрение системы мотивационного управления в ДОУ позволяет освоить новые научные методические и психологические технологии в системе профессионального сотрудничества, обеспечить возможность участия каждого члена коллектива в управлении учреждением, развивать профессионально – значимые качества и навыки, что в итоге создает психолого-педагогический комфорт всем участникам воспитательно-образовательного процесса. А это в свою очередь позволяет каждому педагогу повышать профессиональную компетентность и обеспечивает рост личностных достижений каждого воспитанника.**

Таблица 2. Система мотивационного управления в МДОУ ДС № 6 «Сказка»

№	Направление	Задачи
1	Составление системы стимулирования педагогов	- Внесение изменений в положение о стимулирующих надбавках
2	Контроль и оценка деятельности педагогов	<ul style="list-style-type: none"> - Усовершенствование системы контроля в ДОУ - Разработка критериев и показателей результативности педагогов - Обсуждение результатов контроля и выработка рекомендаций - Выявление и анализ затруднений в работе педагогов - Посещение занятий - Изучение системы учета достижений детей и педагогов в различных видах деятельности. - Педсовет по итогам года
3	Делегирование полномочий	<ul style="list-style-type: none"> - Разработка методического и психологического обеспечения делегирования полномочий педагогам (памятки). - Привлечение педагогов к управленческой деятельности через городские МО, мастер - классы, семинары, консилиумы и т.д. - Сопровождение внедрения педагогами авторских программ, технологий, средств обучения дошкольников
4	Привлечение к участию в управлении и перспективном планировании ДОУ	<ul style="list-style-type: none"> - Привлечение к проведению тематических проектно-ориентированных мероприятий - Организация творческих групп педагогов - Разработка рекомендаций для педагогов
5	Сопровождение деятельности инновационной педагогов	<ul style="list-style-type: none"> - Разработка методического и психологического обеспечения инновационной деятельности педагогов - Разработка плана повышения квалификации педагогов - Оформление индивидуальных планов подготовки педагогов к аттестации - Педсоветы - Анализ используемых педагогами технологий с точки зрения успешности достижений детей - Определение перспектив участия педагогов в конкурсах профессионального мастерства

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.

- ◎ **В ходе анализа современных научных подходов к мотивации труда персонала определено, что мотивация - это совокупность причин психологического характера, объясняющих поведение человека, его начало, направленность и активность, и что стимулирование выступает основным фактором мотивации основной деятельности педагогического коллектива, представляя собой целенаправленное воздействие, которое усиливает побуждение к определенному поведению. Стимулирование означает непосредственное применение оптимально подобранного комплекса мотивов и стимулов, побуждающих работников к эффективному труду.**
- ◎ **Определено, что теории содержания мотивации основное внимание уделяют тому, как различные группы потребностей оказывают влияние на поведение человека. Широко признанными концепциями этой группы являются теории А.Маслоу, Ф.Герцберга, В.Врума, Л. Портера, Э.Лоулера и т.д.**

- **На основе анализа и обобщения исследований ученых в области мотивации труда, систематизирована классификация стимулов трудовой деятельности работников образования. Важнейшим видом стимулирования является материальное. Этот вид состоит из материально-денежного и материально-неденежного стимулирования.**
- **Вторым является духовное стимулирование, которое содержит в себе социальные, моральные, эстетические, социально-политические стимулы.**
- **В результате системного и комплексного подхода к формированию системы мотивации и стимулирования учреждения повышается уровень производительности труда, налаживается система планирования и контроля. Качественно сформированная и отлаженная система мотивации и стимулирования персонала становится фундаментом стабильности и конкурентоспособности учреждения.**