



Константинова В. Г.
Konstantinova V. G.



Шаброва А. И.
Shabrova A. I.

Внутриорганизационное
обучение как эффективный
инструмент формирования
положительной мотивации
у педагогов дошкольной
образовательной организации

Corporate Education
as an Effective Tool
of Formation of Positive
Motivation among
the Teachers
of Preschool Institutions

Аннотация. Авторы статьи анализируют управленческую деятельность по созданию системы внутриорганизационного обучения педагогов в сельском детском саду в условиях реализации инновационного управленческого проекта. Они доказывают, что повышение профессиональной компетентности педагогов и их инновационной активности — это результат грамотного управленческого воздействия на мотивационную сферу педагогов и их профессиональные потребности.

Ключевые слова: *внутриорганизационное обучение; дошкольное образование; инновационный проект; мотивация педагогов; профессиональный рост; образовательная среда; организационная культура.*

Abstract. The authors of the article have analyzed the management activities of creation a system of intra-organizational training of teachers in a rural kindergarten in the context of the implementation of an innovative management project. It has been proved that increasing the professional competence of teachers and their innovative activity is the result of a competent managerial impact on the motivational sphere of teachers and their professional needs.

Keywords: *intra-organizational training, preschool education, innovative project, motivation of teachers, professional growth, educational environment, organizational culture.*

С 1 марта 2021 г. был запущен проект «Детский сад «Ивушка» — территория возможностей». В ходе реализации проекта по созданию личностно-развивающей образовательной среды (ЛРОС) был проведен анализ актуальной образовательной ситуации — с использованием методик исследования образовательной среды В. А. Ясвина [6], силового и SWOT-анализа. Результаты исследования позволили выявить ряд дефицитов в реализации ФГОС ДО. В связи с открытием в 2021 г. нового корпуса в детский сад пришло большое количество молодых специалистов и педагогов без опыта работы. Обеспечение качественного образования оказалось в зоне риска. Стали снижаться показатели удовлетворенности родителей образовательными услугами ДОУ. Актуализировалась задача повышения профессиональной компетентности воспитателей, в том числе тех, кто начал свою деятельность в группах комбинированной направленности, тем более что количество детей с ОВЗ в детском саду увеличилось с 15% в 2019 г., 17% в 2020 г. до 25% в 2021 г.

Результаты самообследования педагогов позволили выявить первоочередные задачи развития детского сада. Оказалось, что примерно треть коллектива имела низкую мотивацию к изменениям, к инновационной деятельности. Педагоги зачастую формально выполняли требования к реализации содержания образования на основе системно-деятельностного подхода (требования ФГОС ДО, ООП и АООП), используя фронтальные формы работы без учета различных категорий детей, их индивидуальных особенностей.

Классики теории управления П. Сенге и Э. Деминг сформулировали и обосновали идеи повышения мотивации у сотрудников, в частности — необходимость создания такой управленческой ситуации, чтобы у человека сформировалась эмоциональная приверженность организации, или вовлеченность [3, 4].

Матричная система управления проектом ЛРОС помогла запустить процесс формирования положительной мотивации у педагогов. Чтобы получать удовлетворение от работы, каждый из них должен знать и понимать свою задачу, осознавать и принимать то, что он делает и к какому результату идет. Вовлеченность базируется на информированности и понимании сути собственной деятельности, на возможности влиять на развитие организации и реально участвовать в разработке и принятии значимых решений — такая вовлеченность в общее дело является признаком организационной культуры субъектного типа [1].

На основе анкетирования и личного опроса были выявлены профессиональные дефициты педагогов, среди которых — непонимание психологических особенностей современных детей (непринятие их); привычка работать в традиционном формате, сопротивление новому; отсутствие времени на освоение новых образовательных технологий. Около 30% педагогов признали за собой авторитарный стиль педагогической деятельности: желание подчинить себе детей, чтобы было проще организовывать их и управлять ими; непринятие мнения ребенка, отличающегося от мнения воспитателя. Многие отметили необходимость прохождения практико-ориентированных курсов и программ ДПО.

Для работы с выявленными дефицитами в детском саду была создана система внутрифирменного обучения, в которую вошли «Школа высшего профессионального мастерства «Я профи!», «Школа молодого педагога». В программу «школы» были включены методы и приемы тайм-менеджмента; технологии самообразования; вопросы реализации ФГОС ДО, ООП и рабочей программы воспитания. Особое внимание стали уделять воспитанию детей с ОВЗ. На регулярной основе организовали обучение формам и методам индивидуальной работы с дошкольниками разного возраста, стали проводить семинары

и тренинги по реализации модели формирования у детей ключевых компетенций 21 века «4К» [2]. Все это придало педагогической деятельности в коллективе энергетический импульс и создало условия для развития индивидуальности сотрудников. Поэтому систему внутрифирменного обучения можно назвать инструментарием организационно-психологических инвестиций управленческой команды, которые полностью оправдывают себя. Здесь находит отражение принцип «общающихся сосудов»: инвестиции в развитие индивидуальности педагога отзываются готовностью педагога к индивидуализации педагогического взаимодействия с ребенком и его семьей, улучшают психологический климат в коллективе, создают условия для создания комфортной среды [1].

Инновационный проект, включающий большой блок внутриорганизационного обучения (направление «Педагог будущего»), дает педагогам в качестве существенного профессионального бонуса повышение личной трудовой мотивации и профессионального уровня, обеспечивает их личностный рост на основе творческой самореализации, стимулирует развитие профессиональных компетенций, формирует субъектную позицию и вовлеченность, а значит — обеспечивает позитивные качественные изменения организационной культуры. Тем более что одной из задач проекта ЛРОС является превращение традиционного учреждения ДО в детский сад с инновационной организационной культурой.

Если в стороне от реализации проекта остается большая и важная часть участников образовательных отношений, а именно родители воспитанников, то вряд ли результат этой деятельности окажется значимым. Следовательно, важная управленческая задача связана с необходимостью научить педагогов сотрудничать с семьей, взаимодействовать с родителями ответственно и эффективно, на основе взаимного интереса и поддержки.

В системе внутриорганизационного обучения эта проблема была обозначена как стратегическая.

В детском саду «Ивушка» уже накоплен опыт коллективной деятельности при заинтересованной поддержке родителей: реализация социально-значимых проектов в поселке Ивняки, интересные события, праздники, Дни открытых дверей. В 2020 г. была написана «Книга Памяти», в создании которой приняли участие 58 семей и более трети педагогов. Эта прекрасно оформленная и очень трогательная книга о героях была издана к 75-летию Великой Победы. Книгу вручили всем семьям — участникам проекта, получившего в мае 21 г. статус «Лучший образовательный печатный проект» на региональном этапе Всероссийского конкурса «За нравственный подвиг учителя».

Пандемия и ограничения, связанные с ней, перевели общение с родителями в дистанционный формат. Было организовано новое направление — «Партнеры», в составе которого стал работать «Медиацентр «Ивушка», включающий выпуск газеты «Вести «Ивушки», функционирование онлайн-канала «Ивушка LIFE» и группы в социальных сетях. Все эти масс-медиа отражают события детского сада. Родители не только знакомятся с новостями в социальных сетях, но и участвуют в голосовании при проведении конкурсов и различных интересных событий — в качестве общественных экспертов. Была создана «Школа родительского просвещения», а внутри нее — школы «Мой кроха» и «Мой дошкольник» и факультет бабушек и дедушек.

Хорошо отлаженная система обучения педагогов внутри собственной организации лежит в основе эффективного коллективного проектирования, способствующего настоящему прорыву в развитии организации [5]. Система позволяет в полной мере реализовать все идеи на основе принципа «распределенного лидерства» [1], которое порождает

более глубокую степень удовлетворенности и мотивации педагогов. Сегодня наши педагоги профессионально выросли, повысился уровень их мотивации: они готовы создавать документы, регламентирующие образовательную деятельность в детском саду (положения, программы), принимать коллективные решения, осваивать инструментарий профессионального роста. Претворение инновационных идей в жизнь создает новое качество отношений, характеризующее образовательную среду творческого типа.

Список литературы

1. Константинова В. Г. Управление образовательной организацией : методические рекомендации / Р. М. Гайнутдинов, Н. В. Зайцева, В. Г. Константинова. Ярославль : ГАУ ДПО ЯО ИРО, 2016. 102 с.
2. Компетенции 21 века в национальных стандартах школьного образования // Ключевые компетенции и новая грамотность: от деклараций к реальности. URL: <https://vbudushee.ru/upload/iblock/f30/f30f7b26a9c431f523d437d5d85857b1.pdf> (дата обращения: 08.11.2021).
3. Лобанов Н. Эдвард Деминг и философия управления качеством. URL: <https://zen.yandex.ru/media/id/5c3f5d30bf238900a9aaa453/edwards-deming-i-filosofia-upravleniia-kachestvom-5d173f01745a6f00ad5efeab> (дата обращения: 21.11.2021).
4. Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации. Москва : Онтонпринт, 2003. 408 с.
5. Константинова В. Г. Личностно-развивающая образовательная среда в дошкольном образовании 21 века // Проблемы и перспективы развития сельских образовательных организаций : Материалы международной научно-практической конференции. Ярославль : Литера, 2019. С 59–64.
6. Ясвин В. А. Школьная среда как предмет измерения: экспертиза, проектирование, управление. Москва : Народное образование, 2019. 448 с.