


МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ИНСТИТУТ ПСИХОЛОГИИ И ПЕДАГОГИКИ
Кафедра общей и социальной педагогики

РЕКОМЕНДОВАНО К ЗАЩИТЕ В ГЭК

и.о. заведующего кафедрой

канд. пед. наук, доцент

 Ю.А. Бояркина
09.02. 2023 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
магистерская диссертация

**УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ В
ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

44.04.01 Педагогическое образование

Магистерская программа «Управление и инновации в образовании»

Выполнила работу
студентка 3 курса
заочной формы обучения



Идрисова Анастасия Алексеевна

Научный руководитель
канд. пед. наук, доцент



Медведев Павел Сергеевич

Рецензент
канд. пед. наук, доцент, доцент
кафедры бизнес-информатики и
математики Института сервиса и
отраслевого управления ФГБОУ ВО
«Тюменский индустриальный
университет»

Терехова Наталья Владимировна



Тюмень
2023

ОГЛАВЛЕНИЕ

СПИСОК ТЕРМИНОВ.....	4
ВВЕДЕНИЕ	5
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	9
1.1. ПОНЯТИЕ И ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ КОНЦЕПЦИИ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА	9
1.2. ОСОБЕННОСТИ МОТИВАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕДАГОГОВ В УСЛОВИЯХ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	16
1.3. МЕТОДИКА АНАЛИЗА МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	24
ВЫВОДЫ ПО ПЕРВОЙ ГЛАВЕ.....	30
ГЛАВА 2. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ.....	32
2.1. ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ МОТИВАЦИЕЙ В ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	32
2.2. МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ.....	36
ВЫВОДЫ ПО ВТОРОЙ ГЛАВЕ	41
ГЛАВА 3 ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО РЕАЛИЗАЦИИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ	42
3.1. ОРГАНИЗАЦИЯ ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЙ РАБОТЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ КОНСТАТИРУЮЩЕГО ЭКСПЕРИМЕНТА.....	42
3.2. РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ В СФЕРЕ МОТИВАЦИИ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ В ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	51
3.3. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЙ РАБОТЫ.....	55
ВЫВОДЫ ПО ТРЕТЬЕЙ ГЛАВЕ	60
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	62
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	64

ПРИЛОЖЕНИЕ 1. МЕТОДИКА ВЫЯВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ ПЕДАГОГА.....	72
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ МОТИВИРОВАНИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ ЛГ МАОУ «СОШ № 2».....	73
ПРИЛОЖЕНИЕ 3. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ В ЛГ МАОУ «СОШ № 2».....	74
ПРИЛОЖЕНИЕ 4. ПОКАЗАТЕЛИ И КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ	77

СПИСОК ТЕРМИНОВ

Мотивация: это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определённых целей.

Мотивация педагогов школы: процесс побуждения педагогов к деятельности для достижения целей средней общеобразовательной школы.

Мотивирование: это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов.

Стимулирование: одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование.

Стимул: сильный побудительный момент; внутренний или внешний фактор, который вызывает реакцию, действие.

Развитие персонала: комплекс мероприятий, которые направлены на повышение профессиональной и управленческой компетентности работников с целью более эффективного достижения целей и задач организации.

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Мотивация является движущей силой развития экономики, так как человек стремится к тому, чтобы максимально удовлетворить свои потребности как в физиологическом плане, так и в самоактуализации, а трудовая деятельность является основой для этого. Исходя из понимания того, что движет человеком и является мотивом его профессиональной деятельности, можно управлять его деятельностью.

Современная реальность столкнулась с тем, что важным компонентом любой организации является мотивация ее сотрудников. Перед организацией встает проблема мотивации труда работников, так как от этого зависит качество проделанной работы. Работники более эффективны и продуктивны, если увлечены своим делом и имеют высокий уровень мотивации. Благодаря мотивации педагоги стремятся к познанию нового, что способствует качественному обучению подрастающего поколения.

В настоящее время система управления мотивацией в образовательных организациях является недостаточно разработанной, так как многие из педагогов не имеют желания развиваться и познавать что-то новое, у них фиксируется высокий уровень профессионального выгорания. Профессия педагога по своей сути не является легкой и требует больших временных и энергетических затрат, что постепенно приводит к снижению мотивации.

Таким образом, проблема управления мотивацией педагогических работников в общеобразовательной организации имеет несомненную актуальность и требует более качественного изучения как в теоретическом плане, так и практическом.

Анализ исследований в области управления мотивацией педагогических работников позволил выделить ряд **противоречий** между:

– признанием необходимости мотивации педагогических работников в общеобразовательной организации и отсутствием должного внимания к разработке данной проблемы на уровне государства и муниципалитета;

– необходимостью управления мотивацией педагогических работников и недостаточной сформированностью системы, позволяющей управлять мотивацией педагогических работников в условиях общеобразовательной организации.

Данные противоречия актуализируют **проблему исследования:** какие условия позволят управлять мотивацией педагогических работников в общеобразовательной организации.

Объектом исследования является процесс управления мотивацией педагогических работников в общеобразовательной организации.

Предмет исследования: условия, позволяющие управлять мотивацией педагогических работников в общеобразовательной организации.

Цель исследования - теоретическое обоснование и экспериментальная проверка условий управления мотивацией педагогических работников в общеобразовательной организации.

Гипотеза исследования: если в образовательной организации:

– проведен анализ состояния управления мотивации педагогических работников с использованием разработанных критериев эффективности управления мотивацией;

– данные анализа используются для принятия управленческих решений по обеспечению повышения мотивации педагогических работников и оценивания адекватности используемой системы условий;

– в зависимости от результата анализа применяются методы управления мотивацией, учитывающие индивидуальные характеристики и запросы каждого педагога,

то это позволит управлять мотивацией педагогических работников в условиях общеобразовательной организации.

Задачи исследования:

1. Рассмотреть основные понятия и теоретические концепции мотивации персонала.

2. Изучить особенности мотивации деятельности педагогов в условиях общеобразовательной организации.
3. Описать методику анализа мотивации персонала в общеобразовательной организации.
4. Проанализировать подходы к управлению мотивацией в общеобразовательной организации.
5. Разработать модель управления мотивацией педагогических работников.
6. Выявить проблемы в сфере мотивации педагогических работников в общеобразовательной организации и выдвинуть предложения по их решению.
7. Провести оценку результатов экспериментальной работы.

Теоретико-методологическая база исследования: теория потребностей А. Маслоу, двухфакторная теория Ф. Герцберга и Д. Мак-Клелланда.

Этапы:

1. Постановочный этап (сентябрь – декабрь 2020 г.): определение темы исследования, анализ литературы по теме исследования, постановка проблемы, противоречий. Формулирование цели, предмета, объекта, задач, гипотезы исследования. Определение теоретико-методологической базы исследования, методов исследования. Выбор базы исследования и респондентов. Написание введения.
2. Собственно-исследовательский (январь 2021 – май 2022 г.): выделение основных понятий и теорий исследования. Написание первой и второй главы работы. Проведение экспериментальной работы по проверке действенности системы управления мотивацией педагогических работников в общеобразовательной организации. Написание третьей главы исследования. Обоснование выводов.
3. Оформительско-внедренческий (сентябрь – декабрь 2022 г.): оформление работы согласно требованиям, подготовка к защите.

Методы исследования.

– Теоретического уровня: анализ литературы, сравнение и сопоставление, обобщение, вывод.

– Экспериментального уровня: методы наблюдения и анкетирования.

Экспериментальная база исследования: ЛГ МАОУ «СОШ №2», г. Лангепас, Ханты-Мансийский автономный округ-Югра.

Научная новизна: уточнено понятие «мотивация педагогов», выявлена система управления мотивацией педагогических работников в условиях общеобразовательной организации, разработана, теоретически обоснована модель управления мотивацией педагогических работников.

Практическая значимость исследования состоит в разработке модели управления мотивацией педагогических работников, выявлении проблем в сфере мотивации педагогических работников в общеобразовательной организации и формулировке предложений по их решению. Результаты исследования могут быть использованы в образовательном процессе, полезны руководителям образовательных организаций.

Апробация результатов исследования:

1. Идрисова А.А. Система мотивации труда педагогических работников в общеобразовательной организации / Идрисова А.А. // Образование, воспитание и педагогика: традиции, опыт, инновации: сборник статей Международной научно-практической конференции. Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение», 2022. С.13-16.

2. Идрисова А.А. Методы управления мотивацией педагогических работников / Идрисова А.А. //Лучшие научные исследования студентов и учащихся: сборник статей Международной научно-практической конференции. В 2ч. Ч. 2. Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение», 2022. С.126-127.

3. Идрисова А.А. Предложения по решению проблем в сфере мотивации педагогических работников общеобразовательной организации / Идрисова А.А. // НАУКА МОЛОДЫХ - БУДУЩЕЕ РОССИИ: сборник статей IV Всероссийской научно-практической конференции. – Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение». – 2022. С.274-276.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. ПОНЯТИЕ И ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ КОНЦЕПЦИИ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Рассматривая такой аспект управления персоналом, как «мотивация» в организации, нужно в первую очередь раскрыть термины «потребность», «мотив» (мотивация), так как они напрямую связаны с рассматриваемым в нашем исследовании вопросами. Определение сущности этих понятий можно найти в различных науках: психологии, социологии, философии, экономике, медицине.

Термин «мотив» Х. Хекхаузен рассматривал как комплекс, состоящий из потребности, побуждения, влечения, склонности, стремления и еще ряда менее значимых факторов. Значения данных терминов, используемых в различных интерпретациях, показывают в динамике направленность действия при определенных состояниях человека, которые независимо от ситуации всегда содержат в своей составляющей ценностный момент, для достижения которого субъект использует любые средства и пути [Хекхаузен, 2003].

Исходя из выше сказанного, можно рассмотреть мотивацию как одну из главных функций работы управленца любого уровня. Ведь именно при помощи мотивации и стимулирования можно оказать воздействие на персонал любой организации. Таким образом, основополагающей функцией мотивации является оказание влияния на трудовой коллектив, заключающееся в побудительных мотивах, которые напрямую влияют на эффективное выполнение трудовых обязанностей работником. Также влияние на работников происходит посредством социального воздействия в форме коллективного или индивидуального поощрения, наказания. Все вышесказанное приводит к

повышению мотивации работников, и соответственно, всей системы управления организацией.

Основная задача руководителя – это планирование и организация всего процесса деятельности предприятия, которое включает в себя как постановку целей и задач, так и их выполнение с определением ответственного исполнителя. При эффективном решении поставленных задач руководитель организации обретает способность к координации усилий своих работников и реализации потенциальных возможностей коллектива.

Если рассмотреть мотивацию с позиции происходящих процессов на предприятии, можно сделать вывод, что человек сознательно выбирает тот или иной тип поведения, который формируется под воздействием внешних факторов – стимулов и внутренних факторов – мотивов. Следовательно, мотивация как процесс проявляется в производственной (трудовой) деятельности и ведет к удовлетворению ряда базовых потребностей человека, поэтому мотивацию труда можно рассматривать как стремление работника к удовлетворению своих жизненных потребностей через получение определенных благ посредством трудовой деятельности.

Мотивация с точки зрения психологии – это базовый процесс, так как подразумевает определенный подход в поведении человека именно при трудовой деятельности, то есть на рабочем месте в организации. Термин «мотивация» образован от слова «мотив», которое, в свою очередь, происходит от латинского глагола *movere*, то есть двигаться [Адаир, с. 11]. На современном этапе развития науки предлагаются разные определения мотивации.

Рассмотрим основные теории мотивации и стимулирования, применимые к работе с персоналом. К содержательным теориям относятся: теория потребностей А. Маслоу, двухфакторная теория Ф.Герцберга и Д. Мак-Клелланда. Во всех этих теориях производится группировка потребностей и устанавливается их иерархия.

В настоящее время основополагающей теорией для описания потребностей человека является «пирамида потребностей» А. Маслоу. Всего, по

его мнению, есть 5 основных потребностей. Данные потребности изображаются в виде пирамиды, где физиологические потребности – это фундамент пирамиды, а потребность в самовыражении – это самая высокая точка пирамиды. Если не будут удовлетворены физиологические потребности, то остальные четыре потребности также не будут удовлетворены либо человек вообще не будет обращать на них внимание, так как его основной целью станет удовлетворение своих физиологических потребностей.

1. Физиологическими потребностями являются потребности в воздухе, еде, воде, жилье и т.д. Данные потребности являются основополагающими для поддержания жизни в индивидуе. Если рассматривать данную потребность с точки зрения трудовой деятельности, то она предполагает такую работу, где человек будет получать хотя бы минимальную заработную плату. Если он не получает минимальную зарплату, то не может удовлетворить свои физиологические потребности и вследствие этого не может развиваться на более глубоких уровнях. Важно также обратить внимание, что человек, который работает только для удовлетворения своих низших потребностей, не заботится качеством выполняемой работы, а только минимальными требованиями к ее выполнению.

2. Потребность в безопасности и защищенности проявляется как физиологическая и психологическая безопасность, а также социальная защищенность и т.д. Человеку необходимо чувство безопасности и, в свою очередь, он стремится обезопасить себя от угроз с любой стороны для своей жизнедеятельности. Люди, у которых сильно выражена потребность в безопасности, заботятся об удобстве своего будущего, а именно о стабильной работе, которая вследствие этого может дать достойную пенсию. Для удовлетворения данной потребности необходима заработная плата, которая будет превышать минимальную заработную плату.

3. Потребность в принадлежности и любви заключается в стремлении человека быть причастным к какой-то группе людей или одного человека, то есть дружить и любить. Личность с такой потребностью охотно участвует в

различных общественных мероприятиях, занимается, например, волонтерством. Людям, у которых ярко выражена данная потребность, необходимо принадлежать к какому-либо коллективу, дружить и любить кого-то. Данная потребность очень сильно влияет на коллективную работу в организации, то есть если коллектив разобщён и у сотрудников негативные взаимоотношения, то и работа соответственно не будет эффективной. Работники же будут иметь низкий уровень мотивации.

4. Потребность в самоуважении проявляется в стремлении человека проявлять лучшие качества личности. Например, быть сильным, способным, быть уверенным в себе. Для такого человека также важно, чтобы его окружение признавало таковым и уважало за это. Люди, у которых ярко выражена потребность в самоуважении, как правило, являются лидерами, которые занимаются решением возникших проблем. Помимо этого, данная потребность заключается в желании человека получить одобрение и признание руководства, коллег за его вклад в трудовую деятельность.

5. Потребность в самовыражении проявляется как стремление личности максимально применить свои знания, способности, навыки. Данная потребность в сравнении с другими является более индивидуальной, творческой. Люди, у которых ярко выражена потребность в самовыражении, являются по своей натуре открытыми, созидательными и независимыми. Человек, имея выбор средств и методов для решения поставленных перед ним задач и максимальную свободу творчества, может полностью удовлетворить свои потребности. Достижение верхней ступени характерно для руководителей организаций и активных профессионалов своего дела, которые не перестают развиваться [Маслоу, 2013].

При изучении теории потребностей А. Маслоу напрашивается вывод о том, что при выстраивании пирамиды он не ориентировался именно на трудовую деятельность, однако его теория стала большим вкладом в теорию управления, дав менеджерам представление о разнообразных потребностях людей и способах их удовлетворения через трудовую деятельность.

В 1950-м году Ф. Герцберг продолжил разрабатывать теорию А. Маслоу и создал модель поддержания уровня мотивации, в которой неудовлетворение и удовлетворенность представлены в виде двух измерений, совершенно независимых друг от друга. Ф. Герцберг выявил такие факторы, как условия и стимулы организации, которые влияют на «неудовлетворенность работой», и гигиенические факторы, которые влияют на появление у человека удовлетворенности от работы.

1. Гигиенические факторы. Они в первую очередь связаны с окружающей нас средой, в которой происходит деятельность. Также связаны с физиологическими потребностями, потребностями в безопасности и уверенности в будущем. Но важно отметить, что данная теория имеет отличия от теории Г. Маслоу в воздействии мотивирующих факторов, хотя у них примерно одинаковая основа. Данные факторы отвечают за:

- профилактику возникновения профессионального выгорания и разочарования в своей профессиональной деятельности;
- воспроизводство жизненной и творческой энергии работника;
- снятие напряжения в процессе трудовой деятельности.

Гигиенические факторы – это, как правило, потребности низшего уровня, соответственно, они влияют на стиль руководства, управленческую политику организации, заработную плату, условия труда, межличностные взаимоотношения, социальный статус человека и т.д. По своей сути данные факторы считаются внешними факторами. Данная характеристика обозначает, что гигиенические факторы не способствуют полному удовлетворению от рабочего процесса, но при этом влияют на возникновение данного удовлетворения посредством созданных условий.

2. Мотивационные факторы. Они в первую очередь влияют на характер и сущность трудовой деятельности. Задачей руководства при данном факторе является необходимость в обобщении содержательной части работы. Данные факторы отвечают за поведение работника и являются активной мотивационной силой. Мотивационные факторы относятся к группе высших потребностей,

соответственно, они влияют на профессиональные успехи работников, признание заслуг работника за качественное выполнение заданий, самостоятельность выполнения профессиональных задач, карьерный рост работника, профессиональное саморазвитие и развитие организации, внесение творческого потенциала в процесс профессиональной деятельности. Чем больше этих условий соблюдается в профессиональной деятельности человека, тем больше удовлетворения он получает от нее.

Как гигиенические факторы, так и мотивационные находятся в тесном взаимодействии. Например, если гигиенические факторы соблюдаются не в полной мере, то происходит снижение мотивационных факторов. Но если соблюдаются гигиенические факторы, то мотивационные усиливаются. Важно отметить, что прямой зависимости между этими двумя факторами нет, например, высокий уровень заработной платы не повлияет на большее напряжение работников в процессе выполнения ими трудовых задач.

В отличие о теории А. Маслоу, который считал, что мотивирующим эффектом обладают любые воздействия, направленные на удовлетворение потребностей, теория Ф. Герцберга имеет немного другую природу. Ф. Герцберг считает, что мотивирующие факторы начинают свое действие при условии достижения определенного минимального набора условий.

Важно обратить внимание, что для более эффективного использования данной теории нужно составить перечень всех мотивационных и гигиенических факторов. Далее необходимо представить данный перечень перед всеми членами организации, чтобы они выбрали для себя наиболее важные. Такая деятельность поможет избежать ошибок руководителям, которые на своем собственном опыте пытаются выделить потребности работников, хотя известно, что они у всех разные: кому-то необходима высокая заработная плата, а другому саморазвитие.

Но у теории Ф. Герцберга существуют определенные недостатки:

– отсутствие учета индивидуальных характеристик членов организации при осуществлении действий, направленных на мотивацию их поведения;

– предположение о наличии тесной связи между удовлетворением от труда и производительностью труда, что не подтверждается многочисленными современными исследованиями (в частности, не учитываются мотивы, связанные с общением, стремлением к власти, взаимодействием между индивидами и социальными институтами) [Сошникова, 2019].

Далее рассмотрим модель мотивации Д. Макклелланда. Он с группой коллег обобщил результаты исследований процесса мышления и реакции людей при попадании в ту или иную ситуацию, при этом делая упор на потребности четвертой и пятой ступени А. Маслоу. Они объединили их в три категории:

- потребность присоединения;
- потребность власти;
- потребность достижения.

По мнению Д. Макклелланда, все эти три категории являются потребностями высшего уровня. Потребностью власти он назвал стремление оказывать влияние на поведение других людей, готовность брать на себя ответственность за их действия, следовательно, разделив данную потребность на два вида: власть ради властвования и власть ради решения групповых задач. Потребность в причастности или присоединении к коллективу выведена через установление благоприятных отношений с окружающими людьми с целью получения от них поддержки и выгоды. Потребность в достижении или успехе, по мнению Д. Макклелланда, у человека может быть удовлетворена через успешное достижение своих целей [Макклелланд, 2007].

Проанализировав описанные теории, можем сделать следующие выводы: на первой ступени поощрения стоят материальные методы поощрения, которые удовлетворяют базовые потребности человека. С помощью данной группы методов осуществляется материальное стимулирование коллективов и отдельных работников. Они основаны на использовании экономического механизма управления. И только самую верхнюю позицию занимают неэкономические методы вознаграждения (отгул, благодарственное письмо, помощь в получении льготного жилья или детского сада вне очереди). Данное

предположение прослеживается в «Пирамиде поощрений» Д. В. Ньюстрона и К. Дэвиса, которая представлена на Рисунке 1 [Ньюстром, 2000].

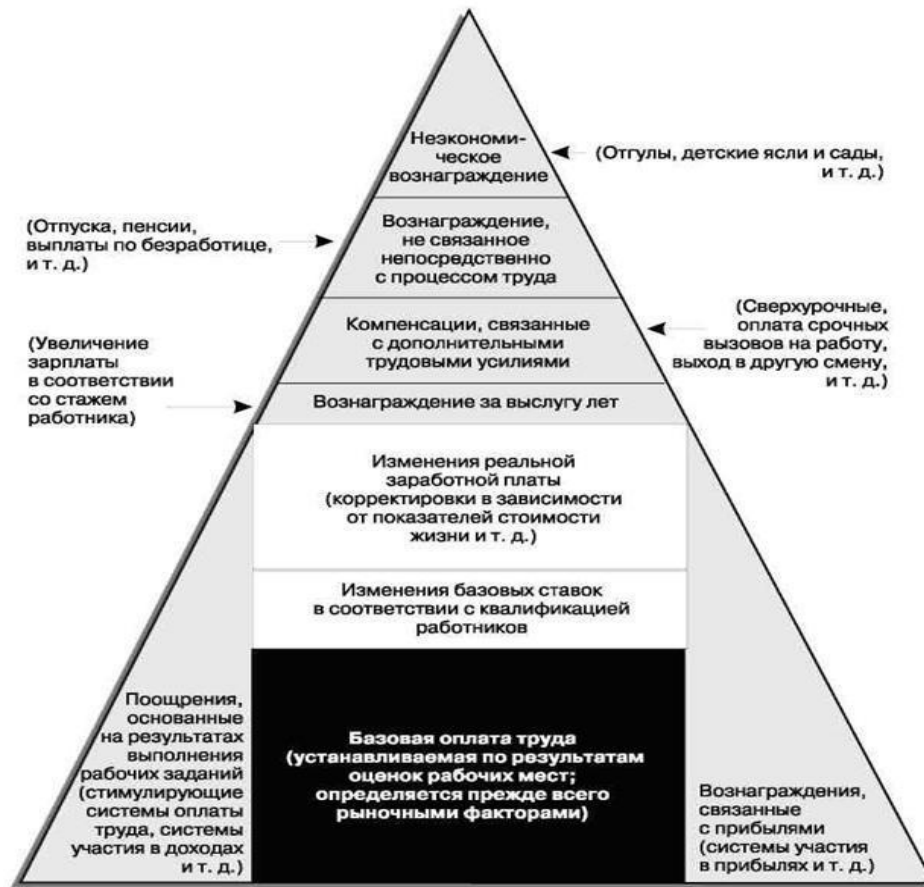


Рис. 1. Пирамида поощрений: элементы целостной системы оплаты труда

Таким образом, в результате анализа литературы по основным понятиям и теоретическим концепциям мотивации были проанализированы три основные теории. На наш взгляд наиболее разработанной и полной является теория потребностей А. Маслоу, которая предполагает удовлетворение всех основных потребностей человека. Согласно данной теории, если у человека удовлетворяются базовые потребности, то он способен на саморазвитие и соответственно замотивирован на достижение лучшего результата.

1.2. ОСОБЕННОСТИ МОТИВАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕДАГОГОВ В УСЛОВИЯХ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Рассмотрение данного пункта нашего исследования стоит начать с

описания педагогического коллектива, поскольку коллектив является одним из факторов, который в значительной степени влияет на мотивационную сторону трудовой деятельности работника любой сферы деятельности.

Педагогическая деятельность имеет отличительную черту от других сфер – это воспитание и обучение нового поколения общества. У педагогического коллектива, как у профессионального объединения людей, можно измерить эффективность. Она измеряется с помощью таких критериев, как уровень педагогической культуры его членов, характер взаимоотношений между его членами, умение понимать и принимать коллективную, индивидуальную ответственность, а также уровень организованности. Современные педагоги в одно и то же время могут выполнять различные роли и функции, такие как функция педагога, воспитателя, общественного деятеля, а также лидера. Чем более многофункционален педагог, тем более многофункциональным будет весь педагогический коллектив [Сластенин, с.106].

Необходимо выделить еще одну особенность педагогического коллектива как профессионального объединения людей. Эта особенность характеризуется высокой степенью самоконтроля его членов и формируется в процессе педагогической деятельности, в работе с учащимися. Сложность заключается в том, что обучающиеся являются первыми источниками подрыва самоконтроля, но с опытом у педагога формируется более высокий уровень самоконтроля. Исключениями являются только те лица, которые имеют высокий уровень профессионального выгорания и проблемы психического плана.

Следующим отличительным свойством педагогического коллектива является общая ответственность за результаты обучения учащихся. Это свойство в некоторой степени характеризует межпредметный подход в образовании, то есть педагоги по разным предметам должны быть связаны для того, чтобы более эффективно строить образовательный процесс. Также важно не только связать отдельные предметы, чтобы можно было

рассмотреть общую картину изучаемого объекта, но и соблюдать единые требования в построении образовательного процесса. Но важно обратить внимание, что такая связь не должна распространяться на однообразие технологий преподавательской деятельности.

Можно выделить еще одну особенность педагогического коллектива - это отсутствие временных рамок для выполнения некоторых видов профессиональной деятельности педагога. Данная особенность характеризуется перегрузкой педагогов, отсутствием времени на личную жизнь и саморазвитие. В большинстве случаев именно эта особенность вызывает профессиональное выгорание и снижение уровня мотивации педагогов.

Следовательно, можно говорить о том, что педагогический коллектив как профессиональное объединение людей имеет прямое влияние на уровень мотивации отдельных его членов. Все это, в свою очередь, влияет на эффективность организации образовательного процесса на высоком уровне.

Следующим шагом важно выделить особенности деятельности отдельных педагогов. Т.Н. Садыкова выделила особенности профессиональной деятельности учителей, которые представлены на рисунке 2 [Садыкова, 2017].



Рис. 2. Особенности педагогической деятельности

Также важно выделить мотивы педагогической деятельности, которые представлены в работах А.К. Байметова и Л.Н. Захаровой:

- долженствования;
- заинтересованности и увлеченности преподаваемым предметом;
- увлеченности общением с детьми – «любовь к детям» [Байметов, 1967].
- материальное вознаграждение;
- внешнего самоутверждения педагога;
- профессиональные мотивы;
- личностной самореализации [Захарова, 2017].

К. Замфира и А.А. Реана в своих работах подразделяют педагогическую мотивацию на внутреннюю и внешнюю, что отражено на рисунке 3.

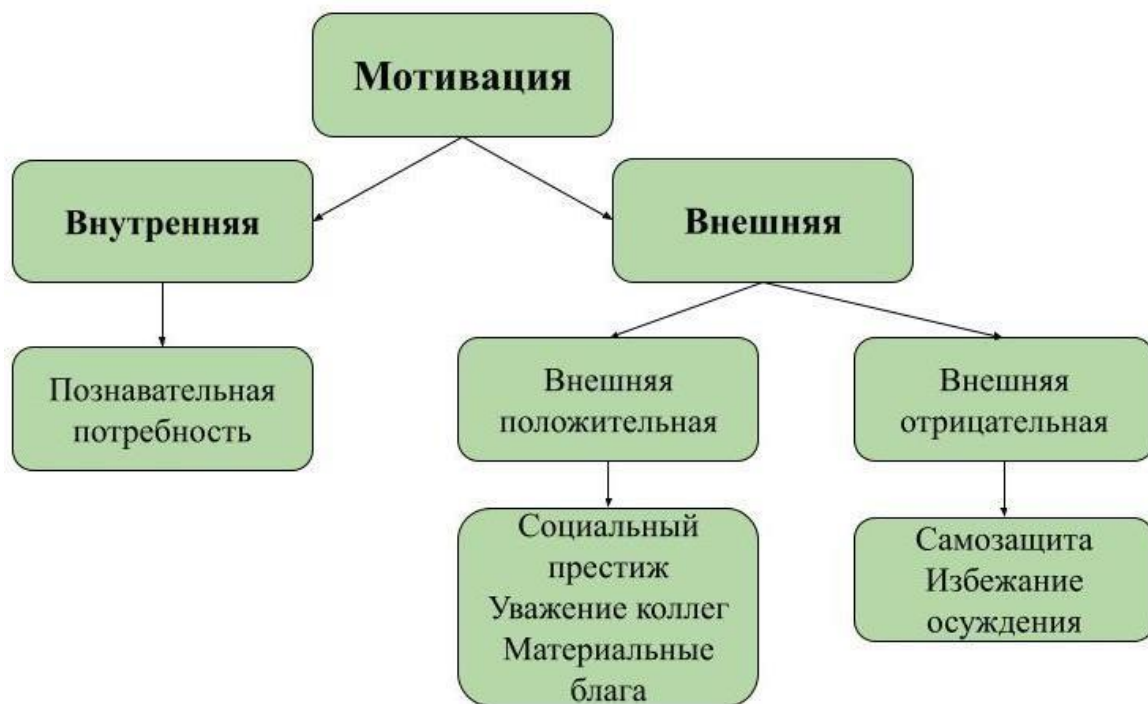


Рис. 3. Виды мотивации в педагогической деятельности

Н.В. Кузьмина и Л.М. Митина считали внутреннюю мотивацию фактором эффективной деятельности педагога. Они обращают внимание на то, что без внутренней мотивации не будет продуктивной педагогической деятельности. В итоге будет снижаться уровень качественного образования как отдельных учащихся, так и граждан страны в целом. По их мнению, ведущее место в профессиональной деятельности педагога занимает педагогическая мотивация [Кузьмина, 2021; Митина, 2005].

Если рассматривать педагогическую деятельность с точки зрения пирамиды А. Маслоу, то можно определить, что с помощью данной деятельности можно удовлетворить все пять уровней потребностей:

- удовлетворение физиологических потребностей за счет получения достойной и стабильной зарплаты;
- удовлетворение потребности в безопасности за счет постоянства и стабильности работы, уверенности в завтрашнем дне;
- удовлетворение потребности в принадлежности к группе за счет педагогического коллектива и классного руководства;
- удовлетворение потребности в признании за счет учеников и

руководства образовательной организации. Если учитель профессионал своего дела, то он востребован;

– удовлетворение в самоактуализации за счет постоянного профессионального саморазвития, что требует профессия педагога.

Все это говорит о привлекательности профессиональной деятельности педагога. За счет удовлетворения данных потребностей растет и уровень мотивации самого педагога, и качество передаваемых им знаний и умений.

По мнению В.А. Сластенина и Л. Подымовой, профессиональный мотив педагога заложен в его желании воспитывать и учить подрастающее поколение. Таким образом, такой педагог будет нацелен на продуктивную работу с учеником, нежели педагог, не имеющий данного мотива. Исследователи считают, что двигательной основой профессиональной деятельности педагога являются мотивы самореализации [Сластенин, 1997].

Т. Садыкова обращает наше внимание на то, что важной функцией руководителя образовательной организации является развитие мотивационной сферы педагогов, что, в свою очередь, напрямую зависит от удовлетворенности педагога своим рабочим местом, условиями работы и коллективом. По ее мнению, высокий уровень мотивации педагога дает ему возможность полноценно отдаваться процессу обучения детей, получать положительные эмоции от деятельности [Садыкова, с.75].

Если обобщить все вышесказанное, можно кратко охарактеризовать педагогическую деятельность как сложный динамический механизм, который имеет высокую социальную значимость, требует от педагога полной самоотдачи, характеризуется наличием высокого уровня психологического напряжения, а также жестких требований российского законодательства по отношению к данной профессии.

Главными особенностями устойчивой мотивации деятельности педагогических работников общеобразовательной организации являются:

– стремление педагогических работников к удовлетворению потребностей в самоутверждении и признании со стороны других людей;

- психологически здоровые, позитивные и продуктивные взаимоотношения в педагогическом коллективе;
- условия для профессионального саморазвития и самореализации педагога в общеобразовательной организации;
- хорошо проработанные внешние мотивы деятельности со стороны государства, а именно престижность профессии и достойная заработная плата;
- плодотворная работа руководителей образовательных организаций, нацеленных на создание благоприятных трудовых условий, которые способствуют формированию внутренней мотивации педагога.

Анализ работ Н.В. Немовой «Управление методической работой школы» и Т.П. Афанасьевой «Методологические аспекты управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности компании» позволил выделить характеристики профессиональных сред педагогических работников, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1

Содержательная характеристика профессиональных сред

Виды профессиональной среды педагогов	Характеристика видов профессиональной среды педагогических работников
Нейтральная	Равнодушное отношение педагогов к развитию, исследованиям, а также к изменениям.
Препятствующая	Накопление педагогами нерешенных проблем, размытие критериев педагогической деятельности, отсутствие четких требований к профессиональной деятельности.
Принуждающая	Такая среда представляет собой внешнюю мотивацию педагогов, то есть для того, чтобы педагог что-либо сделал - ему нужно приказать, сам он не будет заниматься саморазвитием и делать что-либо больше нормы. Новые знания и технологии встречают сопротивление со стороны педагогического коллектива, так как у них нет желания узнавать новое. Высокий уровень конфликтности, все заиклены на себе и своих проблемах, отсутствует внутренняя мотивация к деятельности.
Побуждающая	Характеризуется как внутренними стимулами педагога к деятельности, так и внешними. Педагоги в такой среде заинтересованы, активны, познавательны, позитивны. Чувствуют тягу к саморазвитию и исследованиям, к изучению опыта других педагогов. Данный вид профессиональной среды самый благоприятный для личности педагогов и учащихся, которые в полной мере получают знания и развиваются благодаря этому.

Н.В. Немова, как и другие авторы, считает, что формирование благоприятной педагогической мотивационной среды зависит:

- от соответствия требований ожиданиям педагогических работников;
- от психологически здоровой атмосферы профессиональной деятельности коллектива;
- от правильной организации оборудования рабочих мест техническими устройствами;
- от целенаправленной деятельности руководства по обеспечению адаптационных возможностей молодых специалистов;
- от деятельности, направленной на карьерный рост посредством развития педагогов;
- от уровня поощрения педагогов за их активный вклад в принятие управленческих решений;
- от разработки системы мотивации педагогических работников в общеобразовательной организации [Немова, с.169].

Таким образом, в результате анализа литературы по особенностям мотивации деятельности педагогов в условиях общеобразовательной деятельности, мы пришли к выводу, что главной особенностью мотивации педагогов является удовлетворение их ожиданий и требований. Для того, чтобы рабочая атмосфера внутри коллектива была психологически здоровой и продуктивной, необходимо работать над этим, например, посредством организации ряда психологических тренингов на сплочение и позитивный настрой коллектива. Также важно, чтобы педагоги были обеспечены не только рабочими компьютерами, но и новейшими методическими материалами. Соблюдение этих особенностей позволит внутри образовательной организации повысить уровень продуктивности и мотивации каждого педагогического работника.

1.3. МЕТОДИКА АНАЛИЗА МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Руководителям образовательных организаций важно использовать разнообразные методы анализа мотивационной сферы персонала: опрос, наблюдение, тестирование и беседу, потому что только посредством данных методов можно выявить соответствия и несоответствия педагогической организации принципам управления мотивационной сферой сотрудников.

Опрос - метод получения первичной социологической информации, основанный на устном или письменном обращении к исследуемой совокупности людей с вопросами, содержание которых представляет проблему исследования [Варшава, с.4].

Особенностями опроса как вида общения являются: следование структуре жестких требований, которые стоят перед данным методом; источником информации является обычный участник исследования, который осознает ответственность за свои ответы.

Опрос является по своей сути познавательным взаимодействием двух разных уровней познания:

1. Опрашиваемый респондент, который является носителем обыденного и практического уровня познавательного взаимодействия.
2. Исследователь, который является носителем научного уровня познавательного взаимодействия.

Важно обратить внимание на то, что существует ряд принципов конструирования опроса:

- требования по отношению к содержанию вопросов, их формулировке и последовательности;
- формулирование и наличие вопроса зависит от поставленной гипотезы исследования, то есть они не должны быть лишними, а также должны выполнять задачи исследования;

– учет социально-психологических особенностей респондентов исследования, то есть вопросы строятся исходя из возраста, профессии, традиций, национальной принадлежности, пола, уровня образования, семейного положения и т.д. Данное условие влияет на качество проводимого исследования и на достоверность ответов респондентов;

– учет компетентности и информированности респондентов о предмете опроса;

– учет особенностей языка и культуры респондентов, их аналитических возможностей [Данилюк, с.34].

Следовательно, для обеспечения таких условий необходимо владеть предварительной информацией об уровне знаний члена исследуемой группы относительно предмета исследования и данными об уровне информированности и компетентности соответствующих социальных групп в целом.

Следующим методом исследования является наблюдение. Наблюдение - это метод сбора первичных эмпирических данных, заключающийся в направленности, систематическом восприятии и регистрации значимых с точки зрения целей и задач исследования социальных процессов, явлений, ситуаций, фактов, подвергающихся контролю и проверке [Камракова, с.10].

Важно выделить основные типы социальных явлений, которые могут стать объектами исследования посредством метода наблюдения:

– действия отдельных индивидов или групп лиц;

– деятельность индивида или группы лиц в целом, направленность их действий;

– зависимость между индивидом и группой лиц либо между двумя индивидами, также важно наблюдать за общей обстановкой наблюдаемого объекта.

Наблюдение подразделяется на виды в зависимости от роли наблюдателя в изучаемой ситуации:

– Полное участие наблюдателя в изучаемой ситуации. В данном случае наблюдатель является полноправным членом изучаемой группы, но

другие члены не знают о его роли в данном процессе. Примером может служить изучаемый коллектив рабочих, где наблюдатель является таким же работником, как и все, но при этом скрывает свою роль.

– Наблюдателем является сам участник ситуации. При таком положении наблюдателя все остальные участники знают об его истинной роли в происходящем процессе. В данном случае наблюдатель не фиксирует каждую деталь ситуации, а делает выводы на основании общей картины происходящего.

– Наблюдатель является участником ситуации. При данном виде метода наблюдения исследователь в первую очередь является исследователем, при этом активно взаимодействует с участниками ситуации, но при этом не является ее участником. Примером могут служить хронометраж затрат времени, моментные наблюдения.

– Наблюдатель является полностью исследователем. Таким образом, исследователь не принимает никакого участия в изучаемой ситуации, никаким образом не взаимодействует с ее участниками, как правило, участники даже не знают о том, что за ними наблюдают. Примером может служить, когда наблюдатель находится в скрытой камере, которая имеет прозрачное окно, но в другом помещении оно скрыто, что в свою очередь не дает участникам исследования увидеть наблюдателя.

Достоинства метода наблюдения:

- многогранность, то есть наблюдатель может уловить достаточно много деталей исследуемого объекта;
- гибкость, то есть ситуация может меняться в различные стороны, в независимости от изначального плана;
- минимальный набор атрибутов: сенсорные способности наблюдателя и ручка с бумагой, чтобы зафиксировать изучаемые явления.

Недостатки метода наблюдения:

- качественный, а не количественный характер выводов, которые в большинстве случаев получаются в результате метода наблюдения;

- наблюдение очень редко можно использовать для изучения больших совокупностей;
- субъективный характер изложенных фактов, так как наблюдатель в любом случае не может в полной мере абстрагироваться от своего опыта и эмоций;
- наименьшие возможности использования широкого обобщения результатов исследования.

Помимо наблюдения и опроса, в процессе исследования можно использовать тестирование и беседу.

Беседа - один из методов психологии и педагогики, предусматривающий прямое или косвенное получение информации об изучаемом явлении в логической форме как от исследуемой личности, членов изучаемой группы, так и от окружающих людей путем речевого общения [Варшава, с.55].

Считается, что беседа в изучении мотивации подчиненных является наиболее простым и надежным инструментом. При разговоре с подчиненным в большинстве случаев можно составить краткое представление о его отношении к профессиональной деятельности, а также о его мотивах деятельности. Для того, чтобы правильно выстроить беседу, нужно начать с выделения типов вопросов:

- Первым видом вопросов можно выделить закрытые вопросы, предполагающие однозначный ответ респондента. Особенностью закрытых вопросов является то, что работник может отвечать только «да», «нет» или дать конкретный краткий ответ. Примером могут служить вопросы: какой цвет твой любимый? как тебя зовут? нравится ли тебе твоя профессия? И т.д.

- Но следствием закрытого вопроса является появление открытого вопроса, который предполагает развернутый ответ респондента. У открытых вопросов отсутствуют какие-либо рамки, которые могут ограничить ответ, соответственно, они более информативны, нежели закрытые вопросы.

- Проективные вопросы, которые характеризуются непрямой информацией, то есть выяснение какого-либо факта происходит посредством выяснения оценок, которыми наделяет этот факт респондент. Также это может

происходить за счет обсуждения с респондентами других людей и ситуаций, и уточнения их мнения по этому поводу. Таким способом респондент начинает обсуждать других с помощью своей системы ценностей и взглядов. Следовательно, респондент может выразить свое отношение к какому-либо процессу, явлению. Интерпретация ответов респондента происходит посредством употребления одних и тех же ответов несколько раз.

– Наводящие вопросы предполагают, что респондент даст заранее запрограммированный и однозначный ответ. При использовании наводящих вопросов исследователь наводит респондента на желаемый ответ.

– Рефлексивные вопросы предполагают такой ответ респондента, который будет наиболее близким к ответу собеседника. Такие вопросы дают возможность исследователям избежать недопонимания и неверного понимания. Примером может служить, когда кто-то читает инструкцию и впоследствии уточняет, все ли правильно поняли, что поняли и т.д.

Тестирование – это стандартизированные испытания для выявления или оценки тех или иных психологических особенностей человека [Варшава, с.58]. Если рассматривать тесты с точки зрения управления мотивацией педагогических работников в общеобразовательной организации, то можно сказать, что тесты разработаны для выявления особенностей мотивации каждого конкретного педагога, а также для выявления выраженности различных мотивов. Тесты обычно размещаются на листе, где перечислены вопросы, к ним даны варианты ответов, и нужно выбрать один верный. Типы вопросов теста такие же, как и у беседы. Облегчает задачу тестирования использование стандартных бланков, где респонденты карандашом или ручкой дают ответ, либо онлайн-тестов, где сразу подсчитываются результаты. Результаты онлайн-тестов могут быть ошибочными и лучше самим провести перерасчет, чтобы определить их достоверность.

Тестирование как метод диагностики мотивации можно использовать только тогда, когда в исследовании будут участвовать специалисты с психологическим образованием. Такая особенность проведенного тестирования

даст более обоснованную и надежную информацию изучаемого объекта. Важно обратить внимание на то, что тестирование является лишь вспомогательным методом, который дает дополнительную информацию о мотивации педагогических работников. Следовательно, на основании тестирования не рекомендуется принимать какие-либо решения, стоит задействовать и другие методы исследования при изучении объекта.

Таким образом, в результате рассмотрения различных методик, мы пришли к выводу, что анализ мотивации персонала в общеобразовательной организации стоит проводить с помощью опросов. Опрос является наиболее полным для сбора данных по мотивационной составляющей каждого педагога, где они могут в подробностях расписать свое отношение к различным аспектам своей деятельности.

ВЫВОДЫ ПО ПЕРВОЙ ГЛАВЕ

Таким образом, в данной главе был рассмотрен материал для решения трех задач исследования. В первую очередь, были проанализированы различные работы по проблеме мотивации и рассмотрены её определения. Затем были рассмотрены теории мотивации А. Маслоу, Ф. Герцберга и Д. Мак-Клелланда. А. Маслоу выделяет пять основных потребностей человека: это физиологические потребности, потребности в безопасности, принадлежности к группе лиц, самоутверждении и самореализации. В результате анализа литературы по основным понятиям и теоретическим концепциям мотивации были проанализированы три основные теории. На наш взгляд, наиболее разработанной и полной является теория потребностей А. Маслоу, которая предполагает удовлетворение всех основных потребностей человека. Согласно данной теории, если у человека удовлетворяются базовые потребности, то он способен на саморазвитие и соответственно замотивирован на достижение лучшего результата.

Далее был проведен анализ литературы по особенностям мотивации деятельности педагогов в условиях общеобразовательной деятельности, мы пришли к выводу, что главной особенностью мотивации педагогов является удовлетворение их ожиданий и требований. Для того, чтобы рабочая атмосфера внутри коллектива была психологически здоровой и продуктивной, необходимо работать над этим, например, посредством организации ряда психологических тренингов на сплочение и позитивный настрой коллектива. Также важно, чтобы педагоги были обеспечены не только рабочими компьютерами, но и новейшими методическими материалами. Соблюдение этих особенностей позволит внутри образовательной организации повысить уровень продуктивности и мотивации каждого педагогического работника.

Третьим этапом мы проводили рассмотрение различных методик. В результате данного рассмотрения мы пришли к выводу, что анализ мотивации персонала в общеобразовательной организации стоит проводить с помощью опросов. Опрос является наиболее полным для сбора данных по мотивационной

составляющей каждого педагога, где они могут в подробностях расписать свое отношение к различным аспектам своей деятельности.

ГЛАВА 2. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ

2.1. ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ МОТИВАЦИЕЙ В ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

В современной ситуации важным является обеспечение мотивированности педагогических работников, так как это необходимо для формирования качественного процесса обучения подрастающего поколения. Если педагоги имеют низкий уровень мотивации к своей профессиональной деятельности, то у них нет желания развиваться, искать новые технологии обучения, которые бы соответствовали запросам обучающихся. Следовательно, общий уровень образования снижается.

Таким образом, основной целью руководителя общеобразовательной организации является обеспечение условий и требований для продуктивной деятельности педагога, а также повышение мотивации педагогических работников.

Зарождение теории управления относят к началу 20 века. Родоначальником данной теории являются американский инженер Ф. Тейлор и французский менеджер Ф. Файоль. В последующие годы теория претерпевала изменения. В конце 20 - начале 21 века термину «управление» давали следующие определения:

1. Управление – это деятельность по созданию, освоению и использованию инноваций с целью развития образовательной организации [Сластенин, 1997].

2. Управление – это целенаправленное воздействие одной системы на другую, субъекта на объект, одного человека на другого или группу с целью изменения последнего. В этом определении эффективность рассматривается с позиции управляющего, который воздействует, а управляемые являются пассивными исполнителями [Афанасьев, 2009].

3. Управление – это взаимодействие субъектов, а также сложный многообразный процесс, который предполагает взаимосвязанное и

взаимобусловленное изменение сторон, предполагающее изменение не только управляемой, но и управляющей стороны [Шамова, 2001].

Анализ содержания данного понятия показал, что термин «управление» с позиции взаимодействия подходит к данной работе больше всего. В нашем случае - это взаимодействие между:

- руководителем и педагогическим составом в целях повышения мотивации педагогов;
- многообразными субъектами образовательной среды города и организациями-партнерами, которое нацелено на повышение мотивации педагогических работников [Щербаков, 2017].

Мотивация работников является одной из самых важных функций руководства организации. Мотивация подразделяется на внутреннюю и внешнюю.

- Внутренняя мотивация складывается за счет содержания и значимости работы. Человек наиболее замотивирован, если ему интересна данная деятельность и она способствует реализации интересов и склонностей. Еще одним внутренним мотивом служит возможность для работника посредством профессиональной деятельности развивать свои качества личности, а также осознавать ценность своей деятельности для людей и государства. Важно отметить еще один внутренний мотив работника – соответствие деятельности организации его убеждениям, ценностям и этической ориентации.

- Внешняя мотивация складывается за счет административных и экономических факторов. У внешней мотивации есть еще одно название - стимулирование. Внешними мотивами выступают экономические стимулы, команда, приказ, принуждение, штрафы и т.д.

Исходя из видов мотивации, можно выделить методы, которые целесообразно использовать в процессе управления мотивацией педагогических сотрудников в общеобразовательной организации.

Методы управления (от греч. *methodos* – способ достижения какой– либо цели) – это совокупность способов и приемов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных целей [Потемкин, 2009].

Методы управления персоналом делятся на три группы:

- административные (организационно–распорядительные);
- экономические (материальные);
- социально–психологические.

Все виды методов органично связаны между собой и образуют систему.

Система мотивации педагогов (в управленческом плане) - это способ формирования побуждений учителя к направленным действиям.

Система мотивации педагогов (в личностном плане) - это совокупность побуждений, вызывающих активность учителя и определяющих её направленность.

Каждый из вышеперечисленных методов характеризуется:

- Содержанием, которое подразумевает наличие законов или требований в экономическом, социальном или юридическом плане.
- Направленностью воздействия, подразумевающее наличие интересов в материальном или социальном плане, на которые можно воздействовать.
- Созданием стимулирующей ситуации, которая подразумевает ограничение, принуждение и т.д.
- Организационной формой исполнения, что подразумевает включение реализуемых методов, соотношение их функций, а также меру ответственности.

Административные методы заключаются в способах воздействия и принуждения персонала с помощью регламентирования их профессиональной деятельности. Такое регламентирование происходит посредством установления норм, стандартов и правил трудовой деятельности сотрудников. К регламентированию также можно отнести различного рода приказы и распоряжения. Административные методы в первую очередь влияют на

трудовую дисциплину и чувство долга. Данные методы имеют прямой характер воздействия, то есть сотрудники должны беспрекословно исполнять распоряжения, которые непосредственно касаются их профессиональных обязанностей. Если же они их не выполняют, то руководство может применить санкции в виде штрафов, лишений премии и даже увольнения.

Экономический, или материальный, метод в отличие от административного носит косвенный характер воздействия. Данный метод заключается в способах воздействия и стимулирования персонала с помощью материального вознаграждения за проделанную работу. Руководители, использующие экономический метод, как правило, изменяют уровень заработной платы работников, дают им премии, компенсации.

Социально-психологический метод, как и экономический, носит косвенный характер воздействия. Данный метод заключается в использовании социальных механизмов, таких как социальные потребности, коллектив и т.д. Руководители при использовании данного метода развивают позитивные взаимоотношения внутри коллектива, воздействуют на работников посредством общественного признания, поощрения, например, на общем собрании или корпоративном мероприятии.

Некоторые авторы считают, что рациональное соотношение методов принуждения, побуждения и убеждения примерно следующее: 4:4:2.

У любого работника, помимо потребности в материальном вознаграждении за свой труд, есть и другие потребности:

- реализация личных и профессиональных целей;
- получение положительных эмоций от проделанной работы;
- стремление к самовыражению;
- обретение уважения и признания со стороны других людей, коллег и руководства. Также каждому работнику важно самоуважение;
- интерес к выполняемой работе;
- достижение высокого социального положения;

– избегание наказания, так как страх является наиболее действенным стимулирующим фактором любого работника.

Следовательно, все методы управления имеют свое содержание, направленность и способ воздействия на мотивацию работника. Но важным условием является их комплексное применение.

Таким образом, в результате анализа литературы по подходам к управлению мотивацией педагогов общеобразовательной организации мы выявили, что управление является по своей сути влиянием одного субъекта на другой. Исходя из этого, мы можем говорить о том, что руководство педагогической организации должно влиять на своих педагогических работников, в том числе и на их мотивационную составляющую. Такое влияние должно происходить с учетом внешней и внутренней мотивации педагогов, а также с использованием различных методов управления. Учет и использование этих методов позволит наиболее эффективно управлять мотивацией педагогических работников в общеобразовательной организации.

2.2. МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ

Проведенный анализ позволил определить теоретические и методологические основания для разработки модели управления мотивацией педагогических работников в общеобразовательной организации.

Модель управления мотивацией профессиональной деятельности педагогов, разработанная нами, включает следующие основные содержательные блоки:

1. Цель управления мотивацией педагогических работников в общеобразовательной организации.
2. Методы управления мотивацией педагогических работников в общеобразовательной организации.

3. Критерии сформированности мотивации педагогических работников в общеобразовательной организации.

Наглядно модель представлена на рисунке 4.

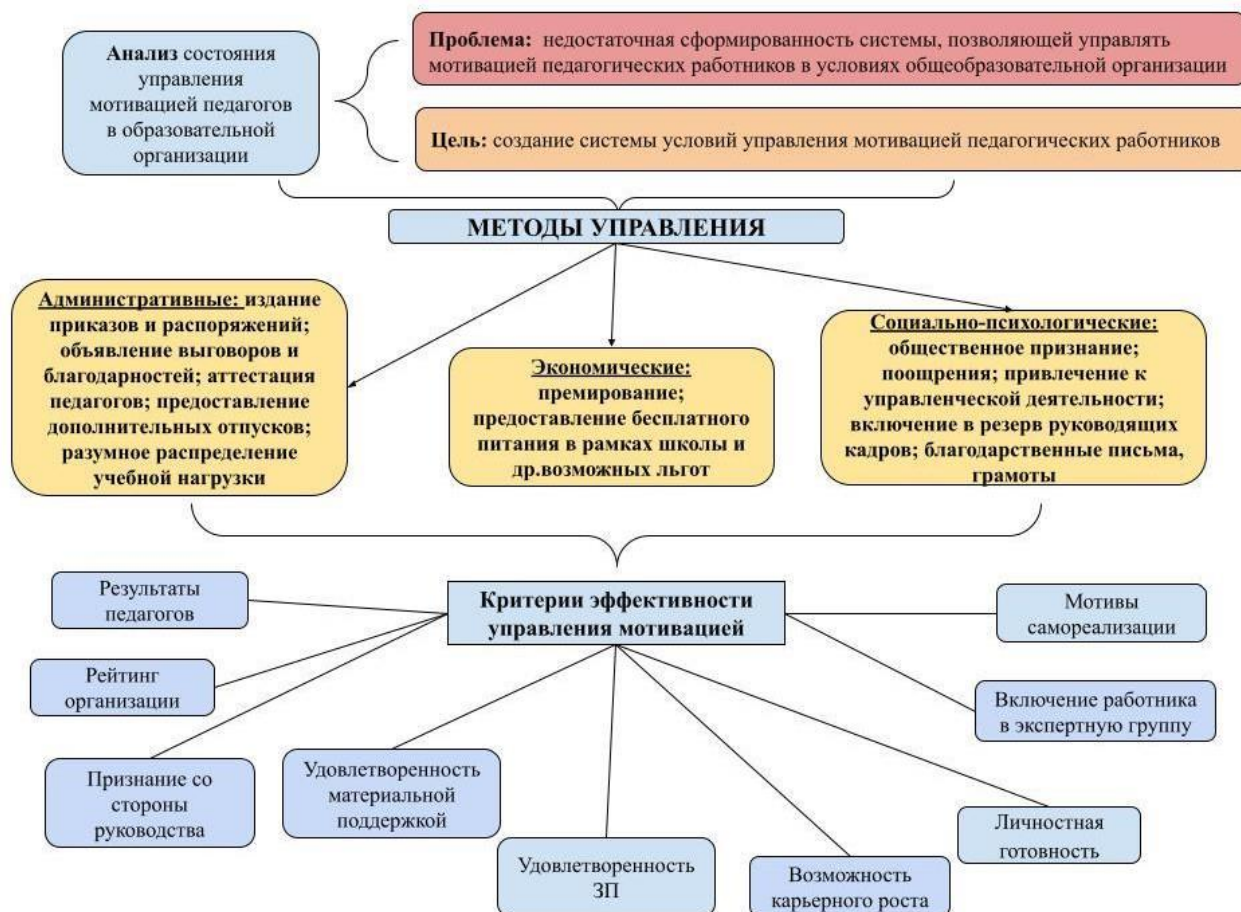


Рис. 4. Модель управления мотивацией педагогических работников в общеобразовательной организации

Методы управления мотивацией разделяются на три основные группы:

- Административные методы заключаются в разработке административных и регламентирующих документов, законов, приказов, правил. Они определяют профессиональную деятельность как каждого работника, так и всей организации в целом. Административные методы влияют на культуру организации, а также имеют характеристику обязательного исполнения.

- Экономические методы включают в себя материальное стимулирование работников в виде уровня заработной платы, надбавок, премий, но также штрафов и лишения премий в зависимости от цели воздействия.

– Социально-психологические методы заключаются в межличностных взаимоотношениях. Это касается как коллектива в общем, так и влияния социальных и личностных потребностей каждого работника в отдельности.

Критериями и показателями эффективного управления мотивацией педагогических работников выступают:

1. на уровне педагогов:

– удовлетворенность заработной платой в настоящий момент времени;
– личностная готовность и потребность к использованию инновационных форм и методов в своей профессиональной деятельности в рамках преподаваемых учебных дисциплин;

– преобладание в структуре профессиональной деятельности мотивов, связанных со стремлением к профессиональному росту, самореализации;

– результативное участие обучающихся, подготовленных педагогом, в различных предметных конкурсах и олимпиадах;

– результативное участие педагогов в профессиональных конкурсах, получении грантов;

– возрастание спроса со стороны обучающихся и их законных представителей на получение образования у конкретного педагога;

2. на уровне обучающихся:

– повышение уровня теоретических знаний и практических умений, обучающихся;

– возрастание познавательной мотивации и активности обучающихся;

3. на уровне учреждения образования повышение его рейтинга среди других учреждений образования района, города, страны;

4. на уровне страны качественное выполнение образовательной политики государства в области подготовки высокомотивированных обучающихся к дальнейшему получению актуальных знаний и умений.

Способы оценки эффективности мотивации профессиональной деятельности (на уровне учреждения образования) включают использование администрацией учреждения образования методов педагогической и

психологической диагностики личности педагогов, их профессиональных достижений.

Представляется важной оценка возможных рисков, которые могут снизить эффективность внедрения модели управления мотивацией педагогов. Подробнее возможные риски представлены в таблице 2.

Таблица 2

Риски внедрения модели управления мотивацией педагогов

№	Риск	Описание
1	Ошибки в разработке модели управления мотивации педагогических работников через создание системы условий.	Важно учитывать человеческий фактор и ошибки, которые могут быть допущены в процессе исследования и разработки модели управления мотивации педагогических работников.
2	Сопротивление изменениям со стороны руководства	Нежелание руководства поднимать заработную плату или следовать новой системе.
3	Появление дополнительных затрат	В ходе реализации модели могут появиться новые затраты, что увеличит общую стоимость внедрения модели управления мотивации педагогических работников.

Движущими силами модели являются:

- преобладание профессионального типа сотрудников не требует дополнительных усилий по мотивации;
- высокая лояльность работников к организации обеспечивает поддержку решений руководства;
- стремление руководства к созданию комфортных условий для деятельности педагогических сотрудников и для повышения их мотивации.

Сдерживающие силы:

- нежелание руководства поднимать заработную плату или следовать новой системе;
- затраты на реализацию модели управления профессиональным ростом педагогов должны быть точно рассчитаны и оправданы с позиции экономической и социальной эффективности.

Таким образом, можно заметить преобладание движущих сил над сдерживающими.

Ожидаемый результат: повышение уровня мотивации педагогов в общеобразовательной организации ведет к улучшению результативности работы с учащимися, к повышению её статуса, повышению общего уровня образования в организации. Важно учитывать и отслеживать потребности, интересы и мотивацию каждого педагога, чтобы процесс управления мотивацией происходил как можно эффективнее и качественнее. Создав благоприятную мотивационную среду и эффективную систему оценки деятельности педагогов, можно надеяться на то, что интересы учреждения станут интересами педагогического коллектива.

В современных условиях для решения проблем, стоящих перед ЛГ МАОУ «СОШ №2», усиливается необходимость внедрения такой модели управления мотивацией педагогических работников, которая будет способствовать повышению мотивационной сферы педагога и его желанию работать.

Таким образом, предлагаемая модель управления мотивацией педагогических работников в условиях общеобразовательной организации через создание системы условий основана на теоретических исследованиях особенностей мотивации педагогов, а также на трех методах: материальном, административном и социально-психологическом. Использование данной модели управления мотивацией педагогических работников позволит эффективно управлять мотивацией педагогов.

ВЫВОДЫ ПО ВТОРОЙ ГЛАВЕ

Во второй главе были проанализированы подходы к управлению мотивацией в общеобразовательной организации и определено, что согласно вступившему в силу с 1 сентября 2013 года ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ профессиональной деятельности педагога и качеству образования уделяется достаточно большое внимание, которое не обходится без рассмотрения вопросов мотивации.

Таким образом, в результате анализа литературы по подходам к управлению мотивацией педагогов общеобразовательной организации мы выявили, что управление является по своей сути влиянием одного субъекта на другой. Исходя из этого, мы можем говорить о том, что руководство педагогической организации должно влиять на своих педагогических работников, в том числе и на их мотивационную составляющую. Такое влияние должно происходить с учетом внешней и внутренней мотивации педагогов, а также с использованием различных методов управления. Учет и использование этих методов позволит наиболее эффективно управлять мотивацией педагогических работников в общеобразовательной организации.

Также была разработана модель управления мотивацией педагогических работников в общеобразовательной организации на основании системы методов, дана краткая их характеристика. Предлагаемая модель управления мотивацией педагогических работников в условиях общеобразовательной организации через создание системы условий основана на теоретических исследованиях особенностей мотивации педагогов, а также на трех методах: материальном, административном и социально-психологическом. Использование данной модели управления мотивацией педагогических работников позволит эффективно управлять мотивацией педагогов.

ГЛАВА 3 ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО РЕАЛИЗАЦИИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ

3.1. ОРГАНИЗАЦИЯ ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЙ РАБОТЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ КОНСТАТИРУЮЩЕГО ЭКСПЕРИМЕНТА

Исследование по выявлению мотивации педагогических работников проводилось на базе ЛГ МАОУ «СОШ №2».

Место нахождения: 628672, Тюменская обл., Ханты-Мансийский автономный округ – Югра, г. Лангепас, ул. Парковая 13-Б.

Год постройки и введения в эксплуатацию здания школы – 1985 год.

В школе работают 68 педагогов.

Цель экспериментальной работы – экспериментальная проверка мотивационных условий управления профессиональным ростом педагога в условиях общеобразовательной организации и доказательство результативности проведенной работы.

Основными методиками исследования стали опросы, которые составлялись самостоятельно:

– Опрос № 1 «Методика выявления профессиональной мотивации педагога» был основан на методике В.П. Симонова. Перечень вопросов данного опроса представлен в Приложении 1.

– Опрос № 2 «Оценка эффективности системы мотивирования педагогических работников» составлен на основе перечня видов мотивации, которые были изучены в двух предыдущих главах данного исследования, а также в соответствии с Положением об оплате труда педагогических работников. Еще одним документом, взятым за основу данного опроса, стал порядок установления стимулирующих выплат за результаты профессиональной деятельности в ЛГ МАОУ «СОШ №2». Перечень вопросов данного опроса представлен в Приложении 2.

Выборку данного исследования составили 40 работников ЛГ МАОУ «СОШ №2», из которых 8 человек, то есть 20 % от общей суммы испытуемых, это директор и его заместители, а 32 человека, то есть 80% педагогического состава опрошенных, - педагоги, которые работают на постоянной основе.

Опрошенные испытуемые имеют стаж работы в данной школе не менее 3 лет, а также:

- Знакомы с Положением об оплате труда в ЛГ МАОУ «СОШ №2»;
- Знакомы с Порядком установления стимулирующих выплат работникам за результаты профессиональной деятельности в ЛГ МАОУ «СОШ №2».

Проведение констатирующего эксперимента включало несколько этапов:

1. Первым этапом данного исследования стало проведение опроса №1 «Методика выявления профессиональной мотивации педагога». Данный опрос состоит из 24 вопросов, которые направлены на выявление мотивов педагогической деятельности. Педагогам предложили выделить те, которые они считали основными для себя, но при этом не более 10 утверждений. Главный вопрос, который стоял перед ними, – с какой целью и почему они занимаются педагогической деятельностью.

В результате данного опроса было выявлено, что основными критериями из 24 утверждений являются только 5, при этом имеют процентное соотношение больше 50%, то есть остальные 18 критериев набрали меньше половины в результате опроса всех респондентов. Если рассматривать с точки зрения всех 24 критериев, то можно сказать, что 70% из них являются определяющими для формирования мотивации педагогов. Остальные же 30% влияют в меньшей степени либо не влияют вообще на их мотивацию.

Из представленных 24 критериев важно отметить 5, которые набрали наибольшее процентное соотношение в результате опроса всех респондентов:

- Возможности самореализовываться в профессиональной сфере, данный критерий набрал 62% среди всех опрошенных;

- Возможности заниматься научно-исследовательской деятельностью в профессиональной сфере, данный критерий набрал 61%;
- Возможности заниматься самообразованием в профессиональной сфере, данный критерий набрал 57%;
- Комфортный режим работы, данный критерий набрал 54%;
- Гарантия и размер заработной платы, а также различные виды материальной поддержки со стороны муниципалитета и государства, данный критерий набрал 50%.

Результаты опроса наглядно можно увидеть на рисунке 5.

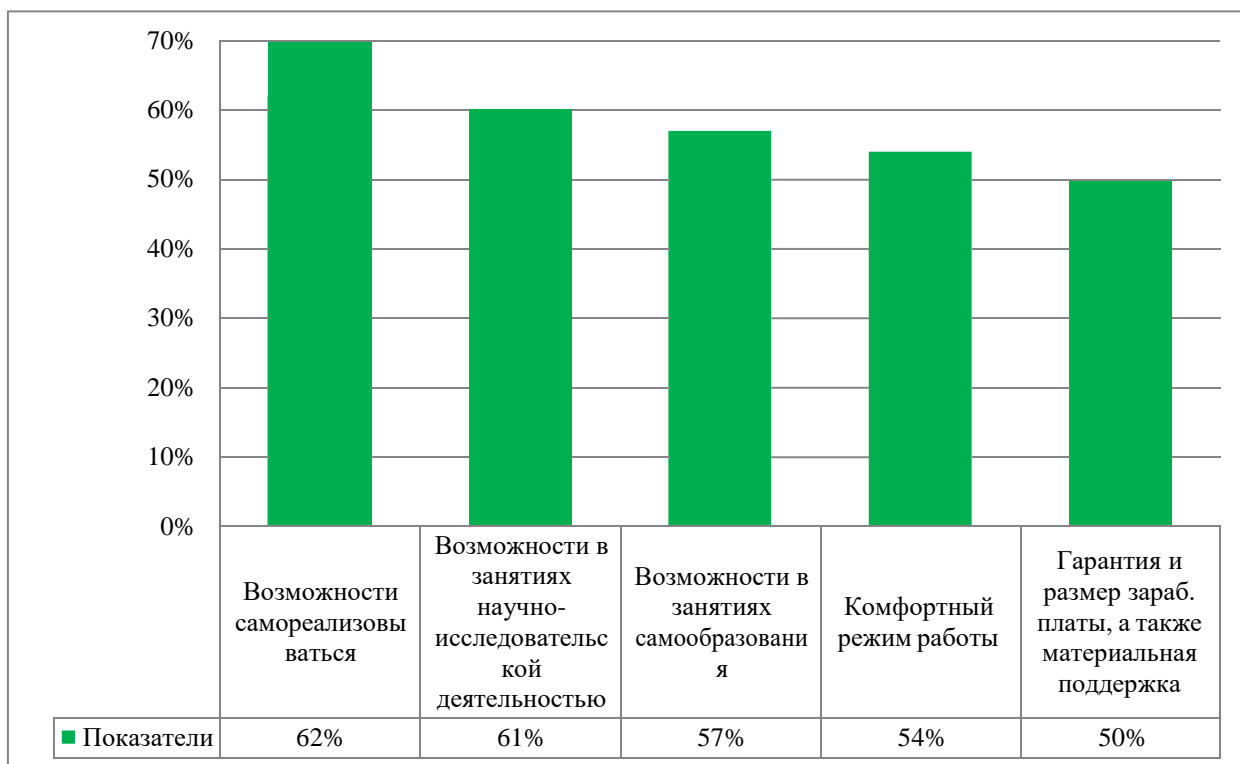


Рис. 5. Результаты исследования профессиональной мотивации педагогов (по методике В.П. Симонова; констатирующее исследование, сентябрь 2021 г.; n = 40 чел.)

Также мы выделили 7 критериев, которые набрали наименьшее количество %, то есть от 20% и ниже:

1. Мотив материальной обеспеченности со стороны организации в поездках за границу, данный критерий набрал 0%.

2. Мотив отсутствия кропотливого ежедневного отчета, данный критерий набрал 2%.

3. Мотив вклада собственного опыта в подрастающее поколение с целью заработать себе вечную память, данный критерий набрал 3%.

4. Мотив укороченного рабочего дня, данный критерий набрал 5%.

5. Мотив престижности профессии педагога, данный критерий набрал 12%.

6. Мотив власти, то есть если обучающиеся не вступают в споры и слушают без пререканий, данный критерий набрал 15%.

7. Мотив желания учить, данный критерий набрал 18%.

Результаты опроса наглядно можно увидеть на рисунке 6.

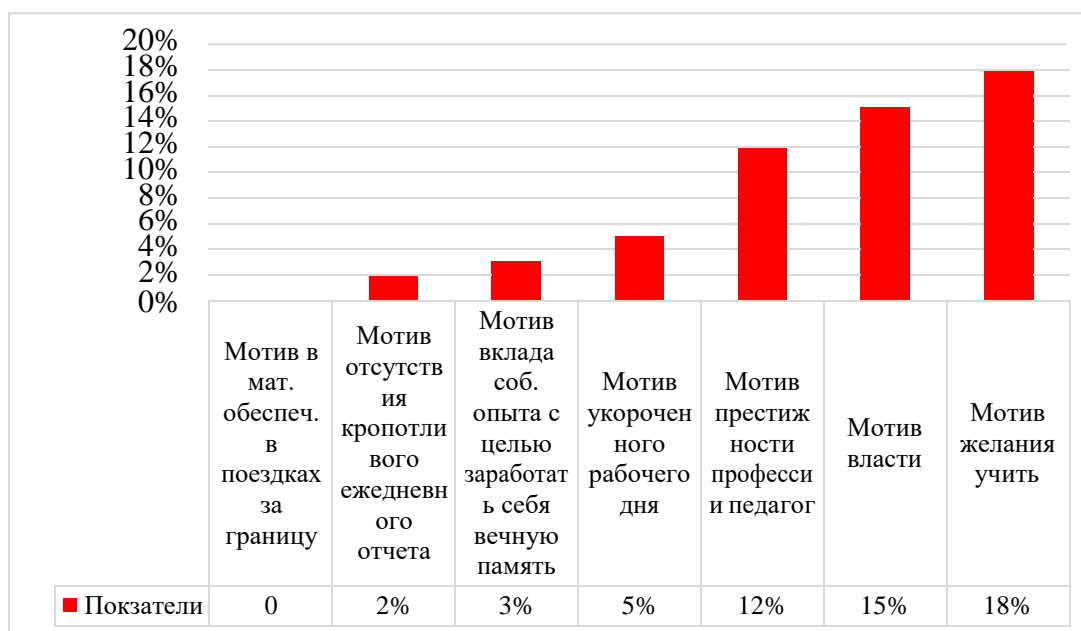


Рис. 6. Результаты исследования профессиональной мотивации педагогов (по методике В.П. Симонова; констатирующее исследование, сентябрь 2021 г.; n = 40 чел.)

Следовательно, можно сделать вывод, что основными мотивами профессиональной деятельности педагогов ЛГ МАОУ «СОШ №2» выступают личностные потребности человека. Если исходить из пирамиды потребностей А. Маслоу, то это потребность в физиологическом аспекте и безопасности (в данном случае – это гарантированная заработная плата и комфортный режим

работы), а также потребность в самореализации – в данном случае это саморазвитие, самореализация и занятия научно-исследовательской деятельностью.

Также можно сказать, что профессию педагога выбирают не из желания власти и желания что-то кому-то объяснять. Такие критерии, как укороченный рабочий день и отсутствие кропотливого ежедневного отчета, а также отсутствие материальной обеспеченности в поездах за границу набрали наименьший процент, так как эти мотивы в общеобразовательных организациях отсутствуют. Укороченного дня нет, педагоги даже могут задержаться, если нужно проверить домашнее задание или разработать новый план урока. Отчетность у педагогов очень трудоемкая, а поездки за границу им никто не оплачивает.

2. Вторым этапом исследования стало проведение опроса № 2 «Оценка эффективности системы мотивирования педагогических работников» также на базе ЛГ MAOY «COIII №2» и с теми же респондентами, как и при проведении опроса №1. Было предложено 20 утверждений, направленных на выявление эффективности системы стимулирования в ЛГ MAOY «COIII №2». Педагогам предлагалось из 20 утверждений отметить не более 10 вариантов, которые наиболее подходят им для повышения эффективности их деятельности.

В результате опроса выяснилось, что только 7 критериев из 20 имеют наибольший средний % по всей выборке:

1. Персональный повышающий коэффициент к окладу, доплата за интенсивность труда, за качество выполняемых работ, и пр. (94 %).
2. Публичное признание, признание со стороны руководителей и коллег (46 %).
3. Участие в разработке проектов в рамках программ развития школы, в том числе в качестве руководителей проекта, включение работника в экспертную группу (53 %).
4. Включение в резерв управленческих кадров ЛГ MAOY «COIII №2», формирование плана карьеры (51 %).
5. Награды школы, городские, окружные (49 %).

6. Размещение фотографии сотрудника на Доске почета, виртуальной доске (41 %).

7. Премирование сотрудников за высокие результаты и качество работы по проектам и программам развития школы (74 %).

Результаты опроса можно увидеть на рисунке 7.

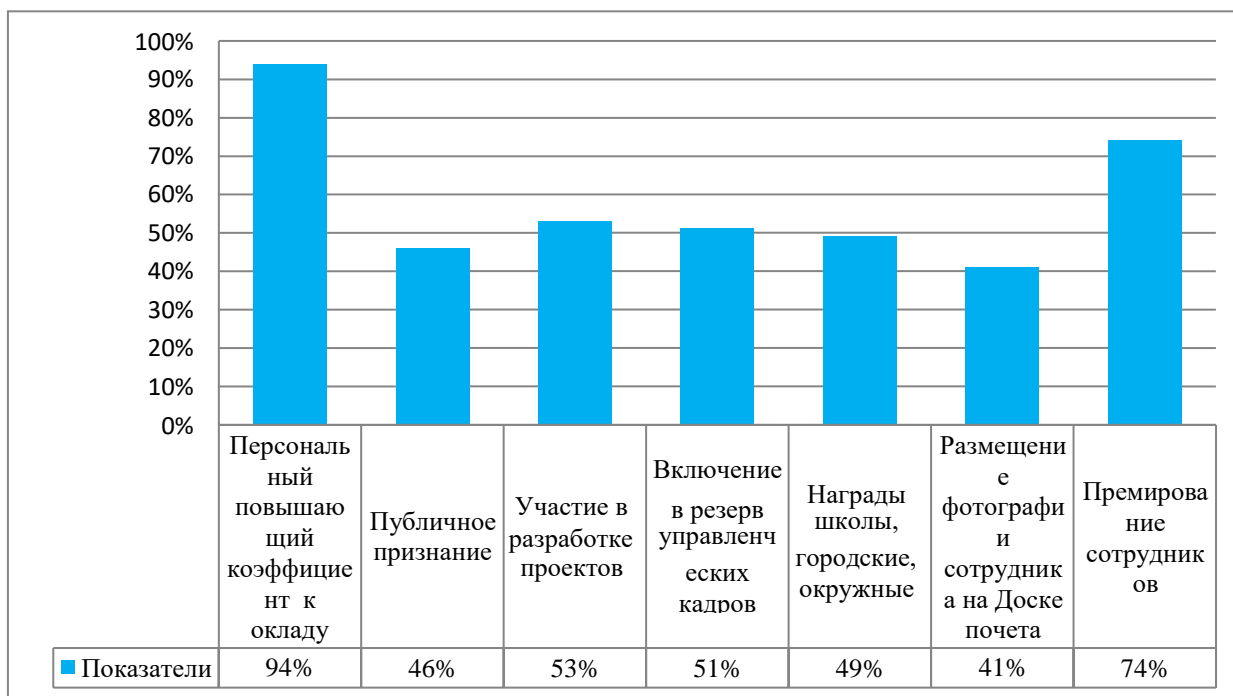


Рис. 7. Результаты исследования профессиональной мотивации педагогов «Оценка эффективности системы мотивирования педагогических работников»

(констатирующее исследование, сентябрь 2021 г.; n = 40 чел.)

Исходя из результатов опроса №2 можно сказать, что преобладающими мотивами профессиональной деятельности педагогических работников являются социально-психологические и административные. Но важно также отметить, что респонденты выделили два материальных критерия, а именно персональный повышающий коэффициент к окладу и премирование сотрудников. Вполне объяснимо, что они выбрали данные критерии, так как педагогическая деятельность является психологически тяжелой, соответственно, педагоги надеются, что их труд оценят по достоинству. А повышающий коэффициент как раз коррелирует со сложностью и напряжённостью работы педагогов.

Любая профессиональная деятельность является эффективной, если работники являются высокомотивированными. Это касается и педагогической сферы. Но по своей сути мотивация имеет сложный механизм действия и должна включать в себя как материальные, так и нематериальные мотивы. У мотивации педагогической деятельности существует ряд требований:

- мотивы материального и нематериального характера должны повышать качество педагогической деятельности, ее социальной продуктивности, а также способствовать повышению общего уровня выполнения педагогами своих трудовых обязанностей;

- способствовать удовлетворению личностных потребностей каждого отдельного педагога организации. Такими потребностями могут быть как достойная заработная плата, удобный график работы, средняя загруженность, так и потребности в саморазвитии, признании со стороны учеников и коллег, принадлежности к группе людей (коллективу).

Таким образом, данные требования должны быть удовлетворены организацией, в которой работает педагог. Если этого не будет, то уровень мотивации педагога начнет снижаться. Исходя из этого, выполнение педагогом своих обязанностей будет неудовлетворительным, что приведет к снижению уровня образования, которое получают обучающиеся.

Третьим этапом исследования стал анализ действующих критериев стимулирования труда педагогических работников в ЛГ МАОУ «СОШ №2», который представлен в таблице 3.

Таблица 3

Стимулирующие надбавки работникам ЛГ МАОУ «СОШ 2»

№ п/п	Предмет стимулирования	Стимулирующая надбавка, % к окладу
1	Классное руководство	30%
2	Проверка тетрадей	1-4 классы - 15%
		Рус. язык, литература, математика, ин. язык - 10%
		Физика, химия - 5%
		География, история - 5%
3	Заведование кабинетом, мастерской, спортзалом	Кабинетом - 5%
		Мастерской - 5%

		Спортивным залом - 10%
4	Руководство школьным методическим объединением	5%
5	Достижения учащихся, воспитанников	За достижения учащихся в творческих конкурсах, предметных олимпиадах: очных – до 10%, заочных – до 2%
6	Профессиональные достижения	За достижения в конкурсах профессионального мастерства – до 15%
		Награжденным значком «Отличник просвещения» – 15%
		За звание «Заслуженный учитель России» – 20%
7	Работы, не входящие в должностные обязанности	Участие в городском субботнике – 5%
8	Инновационная работа	Активное участие в разработке программы развития школы – до 10%
		Преподавание профильных предметов по выбору в 10-11 классах – 10%

На основе таблицы можно сделать вывод, что в данной организации надбавки нацелены на:

- расширение должностных обязанностей, выполнение дополнительной трудовой нагрузки;
- мотивацию достижения высоких показателей в педагогической деятельности;
- мотивацию профессионального развития в разных направлениях;
- мотивацию деятельности по воспитанию;
- мотивацию развития творческого потенциала педагога, развития инновационной составляющей в педагогической деятельности.

Исходя из вышеперечисленного важно выдвинуть предложения о перечне, размерах, условиях начисления стимулирующих выплат работникам образовательных организаций, которые представлены в таблице 4.

Таблица 4

Предложения о перечне, размерах, условиях осуществления стимулирующих выплат работникам образовательных организаций

Наименование выплаты	Размер выплаты	Условия осуществления выплаты	Периодичность осуществления выплаты
----------------------	----------------	-------------------------------	-------------------------------------

Премии за выполнение особо важных и сложных заданий	До одного месячного фонда оплаты труда	По результатам выполнения особо важного и сложного задания	Единовременно, при наличии экономии средств по фонду оплаты труда
Выплата за интенсивность работы	До 50% месячного фонда оплаты труда	Подготовка победителя творческого конкурса или Всероссийской олимпиады школьников (не ниже регионального уровня)	Единовременно, при наличии экономии средств по фонду оплаты труда
Премиальная выплата по результатам работы за четверть	До одного месячного фонда оплаты труда	Качественные показатели педагога за четверть, наличие публикаций с описанием собственного положительного опыта	Единовременно, по окончании четверти, при наличии экономии средств по фонду оплаты труда

Стимулирующие выплаты по данным критериям позволят учителям постоянно совершенствовать свои педагогические умения с целью достижения новых показателей, за которые их премируют. На рисунке 8 показана структура мотивационного комплекса ЛГ МАОУ «СОШ №2».



Рис. 8. Структура мотивационного комплекса педагогов ЛГМАОУ «СОШ №2»

С точки зрения удовлетворения потребностей педагогических сотрудников, их трудовая деятельность в ЛГ МАОУ «СОШ №2» способствует удовлетворению следующих личностных потребностей:

- 1) потребности существования (материальные);

- 2) потребности в общении, причастности, признании коллективом;
- 3) потребности в самовыражении, росте.

Таким образом, система материального стимулирования педагогических работников ЛГ МАОУ «СОШ №2» в целом спроектирована в соответствии с ее основными задачами.

Проведенный анализ управления мотивацией педагогических работников в ЛГ МАОУ СОШ №2 вывил как плюсы разработанной системы, так и много минусов. К минусам можно отнести:

– Процесс стимулирования педагогических работников МАОУ «СОШ №2» в основном происходит за счет материального подхода, а социально-психологический метод используется в наименьшей степени, хотя уже понятно, что недостаточно только платить хорошую зарплату, также важно признавать важность вклада каждого педагога, развивать позитивные взаимоотношения внутри коллектива.

– На основе результатов опросов №1 и №2 было выявлено, что нематериальные мотивы преобладают над материальными. Для педагогов важнее всего возможности в саморазвитии, научно-исследовательской деятельности и самоактуализации, которые не так сильно развиты в связи с постоянной занятостью педагогов и большой преподавательской нагрузкой.

По итогам анализа недостатков в сфере мотивации педагогических работников в МАОУ «СОШ №2» были разработаны предложения по их устранению.

3.2. РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ В СФЕРЕ МОТИВАЦИИ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ В ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

При анализе управления мотивационной сферы педагогических работников МАОУ «СОШ №2» было выявлено, что данная организация уделяет мало внимания стимулированию творческой деятельности педагогов, а также научно-практической деятельности, то есть нематериальному стимулированию.

Были выдвинуты и применены в действие предложения по развитию мотивационного комплекса в МАОУ «СОШ №2», которые представлены на рисунке 9.

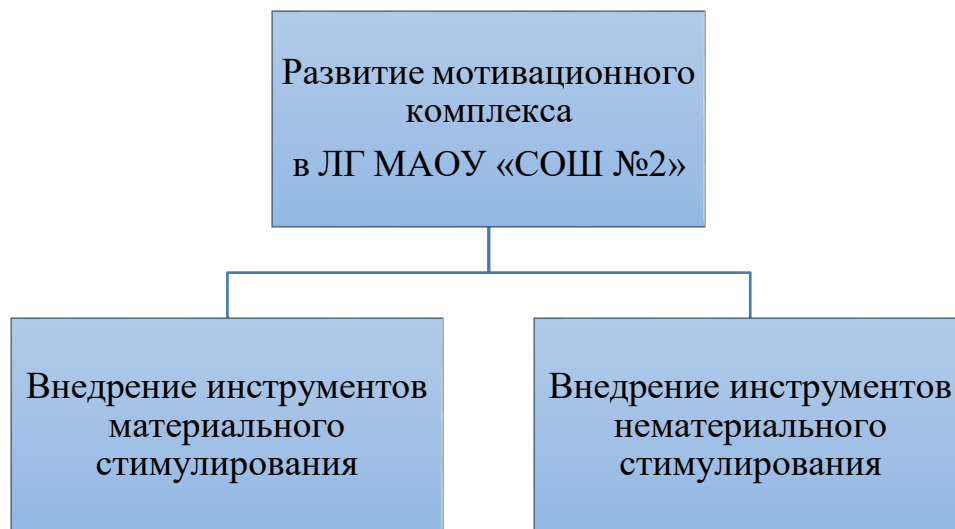


Рис. 9. Предложения по развитию системы мотивации в ЛГ МАОУ «СОШ №2»

Были выдвинуты следующие предложения по развитию системы мотивации в ЛГ МАОУ «СОШ №2»:

– Активное использование публичной похвалы и общественного признания достижений и результатов педагогов через местное телевидение и газеты, социальные сети, а также использование электронного экрана в центре города, где будут транслироваться все их достижения.

– Введение корпоративных наград, которые будут вручаться на ежегодной презентации в конце учебного года. Там могут быть награды как за лучшие результаты в профессиональной деятельности, так и за научно-исследовательский вклад в методику преподавания.

– Выпуск школьной корпоративной газеты, где одна из страниц будет посвящена как обычным поздравлениям с государственными праздниками и днями рождениями, так и поздравлениям с достижениями в профессиональной сфере.

– Расширить возможности повышения саморазвития, профессионального развития за счет приобретения новых методических материалов, оплаты тренингов, онлайн-занятий для педагогов.

– Ведение ежегодных корпоративных мероприятий творческого характера, например, на звание лучшего учителя года, где преподаватели будут представлять как свои научные достижения, так и раскрывать таланты в пении, танцах, рисовании и т.д.

Полная реализация данных предложений будет способствовать:

– повышению мотивации педагогов к полному и качественному выполнению своих обязанностей, так и их желанию брать дополнительную работу.

– повышению удовлетворения от профессиональной деятельности.

– повышению научно-исследовательской деятельности педагогов, что в свою очередь приведет к повышению уровня образования обучающихся данной школы и внедрению инновационных технологий в образовательный процесс.

Перечисленные нами мероприятия в большей степени носят социально-психологический характер управления мотивацией педагогических работников. Важно обратить внимание, что основной задачей управления мотивацией педагогов является активирование инновационных процессов в МАОУ «СОШ №2». Каждый педагогический работник должен быть замотивирован на включение в свою педагогическую деятельность современных и перспективных технологий, которые возможно применить в процессе образования.

На сегодняшний момент перспективным направлением инновационных процессов в образовании является использование информационно-компьютерных технологий.

Учителям, применяющим информационно-компьютерные технологии (ИКТ) на своих уроках, можно присваивать специальные ИКТ-звания в зависимости от качества и интенсивности применения информационно-компьютерных технологий, разработать критерии, процедуру и Положение,

ввести его приказом директора школы, продумать систему надбавок из Директорского фонда в зависимости от звания.

При увеличении количества учителей, активно применяющих информационно-компьютерные технологии, надбавка каждому учителю будет снижаться, так как фонд остается неизменным. На первом этапе (пока ИКТ-педагогов мало) эта система будет эффективной, а по мере увеличения количества педагогов, активно применяющих информационно-компьютерные технологии, мотивирующее влияние надбавок будет снижаться.

Когда педагог замотивирован на применение информационно-компьютерных технологий, он сам легко сможет мотивировать своих воспитанников, так как работа с компьютерной техникой для ребенка сама по себе является мотивацией.

Учитель, замотивированный на применение информационно-компьютерных технологий (ИКТ-рейтинг, аттестация, повышение квалификации, надбавки к заработной плате и др.), будет стимулировать учащихся к использованию информационно-компьютерных технологий в образовательном процессе:

1. Оформление работ в электронном виде.
2. Создание презентаций, сайтов и т.д.
3. Участие в интернет-конференциях, конкурсах, фестивалях.
4. Создание учебных предметных тестов.
5. Использование Интернет-ресурсов для подготовки домашних заданий.
6. Использование технологий дистанционного обучения.

Мотивировать учителей можно не только повышением заработной платы, но и улучшением рабочих условий: то есть новая техника, приобретенная школой, распределяется среди учителей согласно ИКТ-рейтингу. Тот, кто работает с информационно-компьютерными технологиями больше и лучше других, автоматически получит в свой класс компьютер, а со временем и ноутбук, проектор, интерактивную доску и т.п. Также ИКТ-активным учителям будет выделяться больше интернет-трафика.

В школе предлагается создать систему выездных семинаров с использованием информационно-компьютерных технологий. Семинары сами по себе являются средством мотивации, так как организованы так, что участие в них является приятным и престижным. С другой стороны, данные семинары поднимают ИКТ-уровень учителя.

Чем выше уровень учителя (по ИКТ-рейтингу), тем выше уровень семинара, на который он может попасть. Например, семинары начального уровня проводятся в школе, семинары второго уровня - с выездом в профилакторий (бесплатно для учителя) и т.д. По итогам каждого семинара выдаются сертификаты (внутри школьные), которые идут в зачет ИКТ-рейтинга учителя.

Таким образом, предложенные рекомендации позволили значительно активизировать и эффективно развивать инновационный потенциал каждого конкретного учителя, школы в целом и как следствие обеспечивать более качественное обучение и развитие школьников.

С целью совершенствования системы мотивации педагогических работников ЛГ МАОУ «СОШ№2» был внедрен план мероприятий по совершенствованию системы мотивации педагогических работников в ЛГ МАОУ «СОШ№2» (приложение 3). Также нами были разработаны и внедрены в работу показатели и критерии оценки эффективности деятельности педагогических работников ЛГ МАОУ «СОШ№2» (приложение 4).

3.3. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЙ РАБОТЫ

После завершения внедрения предложенных изменений и введения новой системы управления мотивацией было проведено контрольное исследование с использованием тех же диагностических методик, а именно:

– Опрос № 1 «Методика выявления профессиональной мотивации педагога» был основан на методике В.П. Симонова. Перечень вопросов данного опроса представлен в Приложении 1.

– Опрос № 2 «Оценка эффективности системы мотивирования педагогических работников» составлен на основе перечня видов мотивации, которые были изучены в двух предыдущих главах данного исследования, а также в соответствии с Положением об оплате труда педагогических работников. Перечень вопросов данного опроса представлен в Приложении 2.

Выборку контрольного исследования также составили 40 работников ЛГ МАОУ «СОШ №2», из которых 8 человек, то есть 20 % от общей суммы испытуемых, это директор и его заместители, а 32 человека, то есть 80% педагогического состава опрошенных, - педагоги, которые работают на постоянной основе.

Контрольное исследование включало несколько этапов:

1. Первым этапом данного исследования стало проведение повторного опроса №1 «Методика выявления профессиональной мотивации педагога».

В результате данного опроса было выявлено, что основными критериями из 24 утверждений по-прежнему остаются 5 критериев, как мы выявили в пункте 3.1. 70% из них являются определяющими для формирования мотивации педагогов. Остальные же 30% влияют в меньшей степени либо не влияют вообще на их мотивацию. При сравнении показателей на рисунке 10 мы выявили, что значимые различия при повторном опросе присутствуют только по трём критериям:

– Возможности самореализовываться в профессиональной сфере, данный критерий набрал 85% среди всех опрошенных (средний показатель увеличился на 23%);

– Возможности заниматься научно-исследовательской деятельностью в профессиональной сфере, данный критерий набрал 90% (средний показатель увеличился на 29%).

– Гарантия и размер заработной платы, а также материальная поддержка, данный критерий набрал 70% (средний показатель увеличился на 20%).

Это говорит о том, что была проведена работа в данном направлении в связи с некоторыми изменениями, которые были внесены новой моделью управления мотивацией педагогических работников.

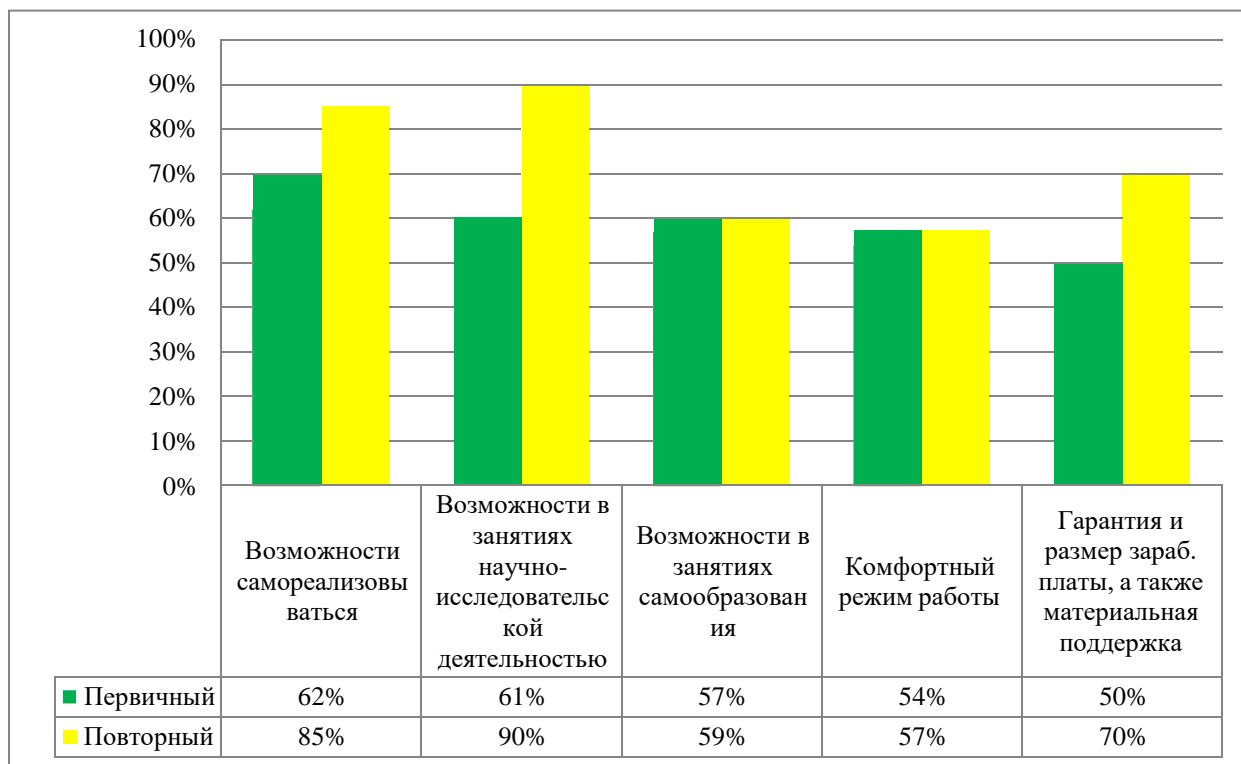


Рис. 10. Результаты исследования профессиональной мотивации педагогов (по методике В.П. Симонова; контрольное исследование, май 2022 г.; n = 40 чел.)

2. Вторым этапом контрольного исследования стало проведение опроса № 2 «Оценка эффективности системы мотивирования педагогических работников» также на базе ЛГ МАОУ «СОШ №2» и с теми же респондентами, как и при проведении опроса №1 и при проведении первичного опроса. При сравнении рисунка 7 и 11, мы выявили, что значимые различия при повторном опросе присутствуют по пяти критериям:

- Публичное признание, признание со стороны руководителей и коллег 89 % (средний показатель увеличился на 43%).
- Участие в разработке проектов в рамках программ развития школы, в том числе в качестве руководителей проекта, включение работника в экспертную группу 72 % (средний показатель увеличился на 19%).

- Награды школы, городские, окружные 76 % (средний показатель увеличился на 27%).
- Размещение фотографии сотрудника на Доске почета, виртуальной доске 100 % (средний показатель увеличился на 59%).
- Премирование сотрудников 94% (средний показатель увеличился на 20%).

Данные результаты говорят о том, что достаточно качественно была проведена работа по социально-психологическому мотивированию педагогических работников, а именно:

- стали публично размещать фотографии всех сотрудников на досках почета;
- стало больше наград педагогов за их вклад в образовательный процесс ЛГ MAOY COШ №2;
- педагоги стали более включенными в разработку различных программ и проектов общеобразовательной организации;
- педагоги стали более удовлетворены публичным признанием со стороны руководителей и коллег за счет проведения публичных награждений и выражения признательности.

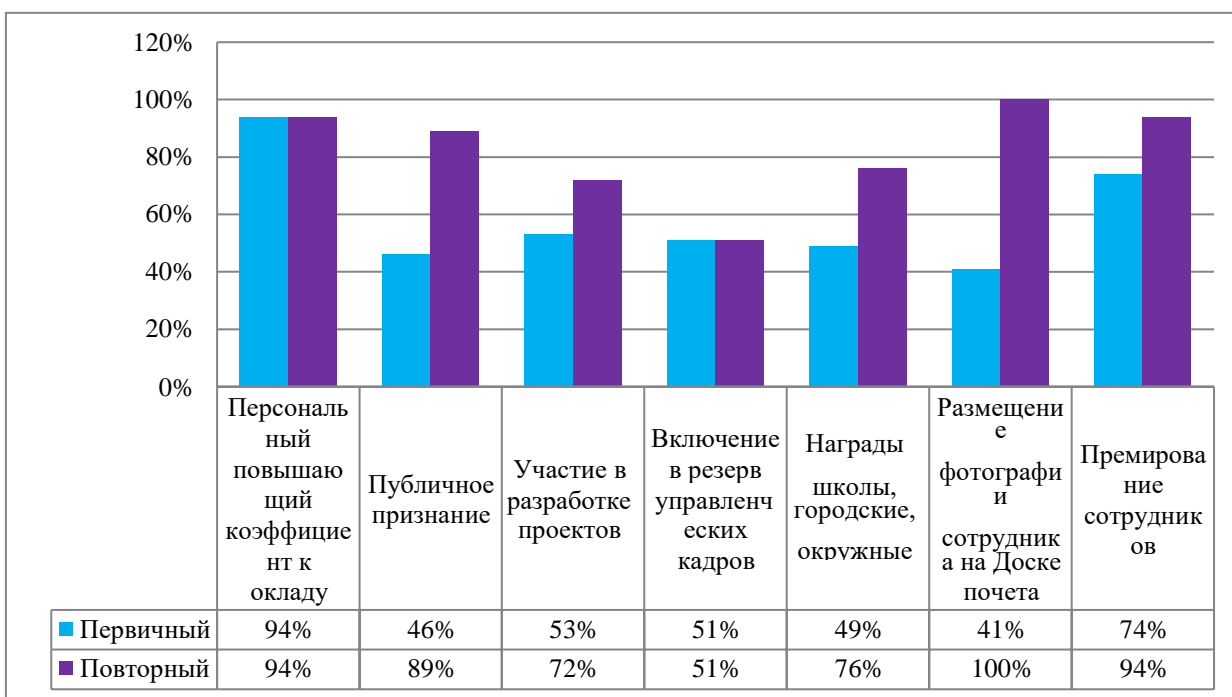


Рис. 11. Результаты исследования профессиональной мотивации педагогов
«Оценка эффективности системы мотивирования педагогических работников»
(контрольное исследование, май 2022 г.; n = 40 чел.)

Третьим этапом исследования стал анализ действующих показателей и критериев оценки эффективности деятельности педагогических работников в ЛГ МАОУ «СОШ №2. После чего было принято решение о внесении изменений и корректировки данных показателей материального стимулирования педагогических работников.

Таким образом, при проведении контрольного эксперимента мы выявили, что произошли изменения в мотивационной сфере педагогических работников. Основные изменения произошли с помощью социально-психологического метода управления мотивацией, который заключался в публичном признании деятельности и вклада каждого педагога, а также с помощью экономического метода управления мотивацией за счет внесения изменений в положение об оплате труда педагогических работников и разработки новых показателей и критериев оценки эффективности деятельности работников в ЛГ МАОУ «СОШ №2».

ВЫВОДЫ ПО ТРЕТЬЕЙ ГЛАВЕ

Таким образом, в третьей главе были выявлены проблемы в сфере мотивации педагогических работников в общеобразовательной организации. Исследование по выявлению мотивации педагогических работников проводилось на базе ЛГ МАОУ «СОШ №2». Основными методами исследования стали опросы, которые составлялись самостоятельно. Выборку данного исследования составили 40 работников ЛГ МАОУ «СОШ №2», из них 8 человек директор и его заместители, а 32 человека - педагоги, которые работают на постоянной основе.

По результатам проведения опроса №1 выяснилось, что основными мотивами профессиональной деятельности педагогов ЛГ МАОУ «СОШ №2» выступают личностные потребности человека. Если исходить из пирамиды потребностей А. Маслоу, то это потребность в физиологическом аспекте и безопасности (в данном случае – это гарантированная заработная плата и комфортный режим работы), а также потребность в самореализации – в данном случае это саморазвитие, самореализация и занятия научно-исследовательской деятельностью.

Вторым этапом исследования стало проведение опроса № 2 «Оценка эффективности системы мотивирования педагогических работников» также на базе ЛГ МАОУ «СОШ №2» и с теми же респондентами, что и при проведении опроса №1. Исходя из результатов опроса №2 можно сказать, что преобладающими мотивами профессиональной деятельности педагогических работников являются социально-психологические и административные. Но важно также отметить, что респонденты выделили два материальных критерия, а именно персональный повышающий коэффициент к окладу и премирование сотрудников. Вполне объяснимо, что они выбрали данные критерии, так как педагогическая деятельность является психологически тяжелой, соответственно, педагоги надеются, что их труд оценят по достоинству. А повышающий коэффициент как раз коррелирует со сложностью и напряжённостью работы педагогов.

Проведенный анализ управления мотивацией педагогических работников в ЛГ МАОУ «СОШ №2» выявил как плюсы разработанной системы, так и много минусов.

На основе анализа недостатков в сфере мотивации педагогических работников в МАОУ «СОШ №2» были разработаны предложения по их устранению, а далее был внедрен план мероприятий по совершенствованию системы мотивации педагогических работников в ЛГ МАОУ «СОШ №2». Полная реализация данных предложений может способствовать повышению мотивации педагогов к полному и качественному выполнению своих обязанностей.

По итогу нашей исследовательской работы мы провели оценку результатов внедрения модели управления мотивацией педагогических работников. Определили, что при проведении контрольного эксперимента произошли изменения в мотивационной сфере педагогических работников. Основные изменения произошли с помощью социально-психологического метода управления мотивацией, который заключался в публичном признании деятельности и вклада каждого педагога и экономического за счет внесения изменений в положение об оплате труда педагогических работников и разработки новых показателей и критериев оценки эффективности деятельности работников в ЛГ МАОУ «СОШ №2».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление мотивацией педагогических работников в общеобразовательной организации – сложный и многогранный процесс, который включает в себя как четко поставленные цели и задачи деятельности, так и выбор правильных методов управления. Также важно в данном процессе проводить глубокий анализ существующей системы мотивации в общеобразовательной организации. Исходя уже из результатов данного анализа, стоит вносить изменения в совершенствование всей системы.

Мотивация педагогических работников является важным компонентом профессиональной деятельности педагогов, так как данная профессия отличается сложностью и многозадачностью и требует большого энергетического запаса от личности. Если не сформировать эффективную систему мотивации труда педагогов, то начнет снижаться их уровень мотивации, что может привести к снижению уровня образования обучающихся. Специфика управления мотивацией педагогических работников обусловлена тем, что педагоги и весь коллектив образовательной организации являются одновременно и объектами, и субъектами процесса управления. Важно обратить внимание, что для мотивации педагогов нужно использовать не только материальное стимулирование, но другие методы, так как их эффективность напрямую зависит от взаимной работы. Кроме того, в каждой образовательной организации совершенно разные потребности педагогов, которые могут их мотивировать, что говорит о том, что в каждой организации необходимо создание особенной системы, которая позволит продуктивно управлять мотивацией педагогических сотрудников.

В ходе выполнения исследования были решены следующие задачи:

- Рассмотрены основные понятия и теоретические концепции мотивации персонала.
- Изучены особенности мотивации деятельности педагогов в условиях общеобразовательной организации.

- Описана методика анализа мотивации персонала в общеобразовательной организации.

- Проанализированы подходы к управлению мотивацией в общеобразовательной организации.

- Разработана модель управления мотивацией педагогических работников.

- Выявлены проблемы в сфере мотивации педагогических работников в общеобразовательной организации и выдвинуты предложения по их решению.

- Проведена оценка результатов экспериментальной работы.

Таким образом, в результате проведенного нами исследования произошло подтверждение гипотезы о том, что если в образовательной организации:

- функционирует система мониторинга, позволяющая оперативно получать информацию об актуальном состоянии мотивации педагогических работников;

- данные мониторинга используются для принятия управленческих решений по обеспечению повышения мотивации педагогических работников и оценивания адекватности используемой системы условий;

- в зависимости от результата мониторинга включаются показатели в положение о материальном стимулировании, учитывающем индивидуальные характеристики педагогов;

то это позволит управлять мотивацией педагогических работников в условиях общеобразовательной организации.

Наше исследование в полной мере не исчерпывает обозначенную проблему и требует дальнейшей работы в данном направлении.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Адаир Д. Эффективная мотивация: Как добиться максимальной отдачи от себя и других. Москва: Эксмо, 2003. 254 с.
2. Алехина О. Е. Материальное стимулирование более полного раскрытия способностей работников к труду: вопросы теории и методологии : диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.07. Ленинград, 1988. 185 с.
3. Андреева А. Н. Мотивация инновационной деятельности в работе педагога / А. Н. Андреева // Научный журнал. 2021. № 6(61). С. 44-46.
4. Анисимов О. С. Акмеологические основы рефлексивной самоорганизации педагога: творчество и культура мышления: автореферат дис. ... доктора психологич. наук : 19.00.13 / Рос. академия управления. Москва, 1994. 86 с.
5. Анискин Ю. П. Управление инвестициями: учебное пособие по специальности «Менеджмент организации» / Ю. П. Анискин. – 3-е изд., стер. – Москва: Омега-Л, 2007. – 191 с.
6. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ. / М. Армстронг. Москва: Инфра-М, 2002. 327 с.
7. Афанасьев В. Г. Основы управленческой деятельности: учебное пособие / В. Г. Афанасьев; Федеральное агентство воздушного транспорта, Федеральное гос. образовательное учреждение высш. профессионального образования «Московский гос. технический ун-т гражданской авиации», Каф. менеджмента. Москва: Московский гос. технический ун-т гражданской авиации, 2009. 100 с.
8. Афанасьева Л. А. Методологические аспекты управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности компании / Л. А. Афанасьева // Основы экономики, управления и права. 2018. № 5(11). С. 61-65.
9. Базаров Т. Ю. Управление персоналом: учебник для использования в учебном процессе образовательных учреждений, реализующих программы

среднего профессионального образования / Т. Ю. Базаров. 12-е изд., стер. Москва: Академия, 2014. 218 с.

10. Байметов А. К. Некоторые особенности индивидуального стиля в учебной деятельности старшеклассников, обусловленные силой возбудительного процесса: диссертация ... кандидата педагогических наук: 13.00.00. Пермь, 1967. 145 с.

11. Беляков К. А. К вопросу изучения профессиональной мотивации педагогов / К. А. Беляков // Актуальные проблемы теории и практики психологии и социологии. Москва: Перо, 2017. С. 36-38.

12. Берг О. Мотивация на «ура» / О. Берг // Кадровый вопрос: электрон. журн. 2019. № 8. С. 31 - 66.

13. Битулева Н.Д. Потеря мотивации, или как настроить персонал на длительную работу / Н.Д. Битулаева // Банковский ритейл. 2018. № 3. С. 52 - 58.

14. Боровиков Я.О. Разработка стратегии управления персоналом в России и за рубежом / Я.О. Боровиков // Управление персоналом. 2019. № 6. С. 87 - 94.

15. Булатов А.Н. Параметры для оценки материальной мотивации сотрудников / А.Н. Булатова // Банковское кредитование. 2018. № 3. С. 102 - 112.

16. Бухалков М. И. Управление персоналом: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / М. И. Бухалков. Москва: Инфра-М, 2005. 365 с.

17. Вареник М. А. Мотивация и личностные качества педагога / М. А. Вареник // Актуальные проблемы социальной, дифференциальной психологии и психологии личности. Москва: Российский университет дружбы народов, 2018. С. 148-150.

18. Варшава Б. Е. Психологический словарь / Б. Е. Варшава и Л. С. Выготский; вступительная ст. А. А. Шевцова; Заповедник народного быта (г. Иваново). Санкт-Петербург: Тропа Троянова: Роцца Академии, 2008. 255 с.

19. Виноградова Г. А. Взаимосвязь профессиональной мотивации и эмоционального выгорания педагогов / Г. А. Виноградова, С. М. Харитонов //

Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Педагогика, психология. 2019. № 1(36). С. 48-55.

20. Виханский О. С. Менеджмент: [Учебник] / О. С. Виханский, А. И. Наумов. [2-е изд.]. М.: Фирма «Гардарика», 1996. 415 с.

21. Виханский О. С. Менеджмент: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям и по направлению 521600 Экономика / О. С. Виханский, А. И. Наумов. 4-е изд., перераб. и доп. Москва: Экономистъ, 2006. 669 с.

22. Генкин Б. М. Экономика и социология труда: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим специальностям / Б. М. Генкин. 8-е изд., пересм. и доп. Москва: Норма, 2009. 462 с.

23. Гибсон Д. Л. Организации: Поведение. Структура. Процессы: Учеб. для вузов / Д. Л. Гибсон, Д. Иванцевич, Д. Х. Доннелли-мл.; Пер. с англ. [Штернгарц М. З.]. 8. изд. Москва: ИНФРА-М, 2000. 660 с.

24. Гильмеева Р. Х. Формирование профессиональной компетентности учителя в системе последиplomного образования: диссертация ... доктора педагогических наук: 13.00.01. Казань, 1999. 459 с.

25. Данилюк А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие / А. А. Данилюк; Российская Федерация, Министерство образования и науки, ФГБОУ ВПО Тюменский государственный университет, Институт дистанционного образования, Финансово-экономический институт. Тюмень: Изд-во Тюменского гос. ун-та, 2015. 303 с.

26. «Добавленный продукт» и «эксклюзивный подход» как ключевые факторы конкурентоспособности небольших образовательных агентств в Австралии / Р. И. Чен, А. Петров, Д. Р. Магин [и др.] // Менеджмент в России и за рубежом. 2017. № 5. С. 9-15.

27. Дятлов В. А. Управление персоналом: Учеб. пособие для студентов экон. вузов и фак.: Для студентов спец. «Менеджмент» / В. А. Дятлов, А. Я. Кибанов, Пихало В. Т.; Под ред. проф. А. Я. Кибанова. Москва: Приор, 1998. 511 с.

28. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Упр. Персоналом» / А. П. Егоршин. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: ИНФРА-М, 2006. 462 с.

29. Захарова Л.Н. Ценностно-мотивационные условия становления инновационной экономики в России // Вестник ННГУ. Серия «Социальные науки». 2017. №1. С. 26-32.

30. Каз М. С. Мотивационная среда как фактор достижения стратегических целей компании / М. С. Каз, А. А. Никитин // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2019. № 3(7). С. 45-47.

31. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации», «Управление персоналом» / А. Я. Кибанов. Изд. 2-е, перераб. и доп. Москва: ИНФРА-М, 2007. 445 с.

32. Колпаков В.М., Дмитриенко Г.А. Стратегический кадровый менеджмент: Учебное пособие. / В.М. Колпаков. 2-е изд., перераб. и доп. К.: МАУП, 2019. 89 с.

33. Крячко К. С. Эффективная мотивация персонала / К. С. Крячко // Экономическая наука и практика: материалы II междунар. науч. конф. Чита: Молодой ученый, 2020. С. 65-89.

34. Кузьмин А. М. Теория СВР К. Альдерфера - один из современных инструментов мотивации людей / А. М. Кузьмин, Е. А. Высоковская // Методы менеджмента качества. 2021. № 1. С. 49.

35. Кузьмин Е. С. Руководитель и коллектив: Социально-психол. очерк / Е. С. Кузьмин, И. П. Волков, Ю. Н. Емельянов. Ленинград: Лениздат, 1974. 165 с.

36. Лукаш Ю. А. Мотивация и эффективное управление персоналом фирмы: практическое пособие / Ю. А. Лукаш. Москва: Финпресс, 2007. 207 с.

37. Магура М., Курбатова М. Секреты мотивации, или мотивация без секретов. Москва. 2007. 652с.

38. Мазманова Б. Г. Управление оплатой труда: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент» / Б. Г. Мазманова. Москва: Финансы и статистика, 2003. 366 с.
39. Макклелланд Д. Мотивация человека / Д. Макклелланд; науч. ред. пер. Е. П. Ильина; [пер. с англ. А. Богачев и др.]. – Москва [и др.]: Питер, 2007. 669 с.
40. Маслоу А. Г. Мотивация и личность / А. Маслоу. 3-е изд. Москва: Питер, 2013. 351 с.;
41. Мескон М. Основы менеджмента: Майкл Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; [пер. с англ. и ред. О. И. Медведь]. 3-е изд. Москва [и др.]: Вильямс, 2016. 665 с.
42. Митина Л. М. Профессиональная деятельность и здоровье педагога : учебное пособие для студентов высших педагогических учебных заведений / Л. М. Митина, Г. В. Митин, О. А. Анисимова ; под общ. ред. Л. М. Митиной. Москва: АCADEMIA, 2005. 362 с.
43. Мишурова И. В. Управление мотивацией персонала: Учеб.-практ. пособие : Предназначено для специалистов служб упр. персоналом, бизнесменов, студентов, преподавателей вузов / И.В. Мишуров, П.В. Кутелев. Москва: МарТ, 2003. 215 с.
44. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации», «Управление персоналом» / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева; под ред. А. Я. Кибанова. Москва: Инфра-М, 2012. 522 с.
45. Муэрс Р. Эффективное управление: Практ. рук. / Р. Муэрс. Москва: Финпресс, 1998. 127 с.
46. Немова Н. В. Управление методической работой в школе / Н.В. Немова; Отв. ред. М.А. Ушакова. Москва: Сентябрь, 1999. 175 с.

47. Ньюстром Д. В. Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте / Д. В. Ньюстром, К. Дэвис; [Пер. с англ. Е. Бугаевой, В. Вольского]. СПб. и др.: Питер, 2000. 447 с.

48. Озерникова Т. Г. Системы управления мотивации и стимулирования трудовой деятельности: учеб. пособие / Т. Г. Озерникова. Иркутск: Изд-во БГУ, 2018. 183 с.

49. Официальный сайт ЛГ МАОУ «СОШ №2» <http://ver.dou.tomsk.ru/> (дата обращения 12.06.2022).

50. Поляков В.И. Мотивация персонала в условиях кризиса / Поляков В.И., Дудник И.А // Менеджмент в системе управления персоналом. 2020. № 5. С. 20 - 86.

51. Потемкин В. К. Управление персоналом: учебник для вузов / В. К. Потемкин; Федеральное агентство по образованию, Гос. образовательное учреждение высш. проф. образования «Санкт-Петербургский гос. ун-т экономики и финансов». Санкт-Петербург: Изд-во Санкт-Петербургского ун-та экономики и финансов, 2009. 340 с.

52. Психология управления персоналом: пособие для специалистов, работающих с персоналом / [А. В. Батаршев и др.]; под ред. А. В. Батаршева, А. С. Лукьянова. 2-е изд., испр. Москва: Психотерапия, 2007. 613 с.

53. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. 2-е изд., испр. Москва: Изд. дом «ИНФРА-М», 1998. 476 с.

54. Садыкова Т. Н. Проблема повышения мотивации воспитателей к педагогической деятельности в целях улучшения работы дошкольного образовательного учреждения в условиях новых ФГОС / Т. Н. Садыкова // Челябинский гуманитарий. 2017. № 4(29). С. 69-76.

55. Симонов П. В. Мотивированный мозг: Высш. нерв. деятельность и естественно науч. основы общ. психологии / П. В. Симонов; Отв. ред. В. С. Русинов; АН СССР, Секция хим.-технол. и биол. наук. Москва: Наука, 1987. 266 с.

56. Слостенин В. А. Педагогика: инновационная деятельность / В. А. Слостенин, Л. С. Подымова. Москва: Магистр, 1997. 221 с.
57. Соломанидина Т. О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учеб.-практ. пособие / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. Москва: Журн. «Упр. персоналом», 2005 (ПИК ВИНТИ). 277 с.
58. Сошникова А. И. Модель мотивации Ф. Герцберга как один из инструментов управления человеческой деятельностью в профессиональной сфере / А. И. Сошникова, А. А. Александров // Гуманитарный вестник. 2019. № 1(75). С. 6.
59. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом: Учеб. пособие для вузов / В.А. Спивак. Санкт-Петербург и др.: Питер, 2000. 412 с.
60. Трудовой кодекс Российской Федерации (ТК РФ): от 30.12.2001 № 197-ФЗ: по состоянию на ред. от 23.07.2022. Москва: Эксмо-Пресс, 2022. 288 с.
61. Управление развитием школы: Пособие для руководителей образовательных учреждений / Рос. акад. образования, Ин-т управления образованием; [В. С. Лазарев и др.]; Под ред. М. М. Поташника, В. С. Лазарева. Москва: Новая шк., 1995. 462 с.
62. Уткин Э. А. Мотивационный менеджмент / Э. А. Уткин, Т. В. Бутова. Москва: ТЕИС, 2004. 239 с.
63. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент: учебник для студентов, обучающихся по экономическим и техническим специальностям и направлениям / Р. А. Фатхутдинов. 5-е изд., испр. и доп. Москва [и др.]: Питер, 2005. 447 с.
64. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ по состоянию на 13.10.2022, Москва.
65. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность: Учеб. пособие для студентов вузов по направлению и спец. «Психология», «Клиническая Психология» / Х. Хекхаузен; [Пер. с англ.: Т. Гудкова и др.]; Науч. ред. пер. на

рус. яз.: Д. А. Леонтьев, Б. М. Величковский. 2-е. изд. Москва. [и др.]: Питер: Смысл, 2003. 859 с.

66. Шамова Т. И. Управление образовательными системами: Учеб. пособие для студентов вузов / Т.И. Шамова, П.И. Третьяков, Н.П. Капустин; Под ред. Т.И. Шамовой. – Москва: ВЛАДОС, 2001. 319 с.

67. Шкатулла В. И. Настольная книга менеджера по кадрам / В. И. Шкатулла. – Москва; ИНФРА-М: Норма, 1998. 520 с.

68. Щербаков Ю. В. История создания, структура, задачи и функции управления территориальным округом: реорганизация местных органов военного управления в период территориально-милиционного строительства Красной армии (середина 1920-х годов) / Ю. В. Щербаков // Управленческое консультирование. 2017. № 10(94). С. 236-243.

69. Якимов В.Н. Мотивация и стимулирование труда в организации / В.Н. Якимов. 2020. № 4. С. 61-67.

70. Ястремская Е.Н. Мотивация труда в процессе стратегической реорганизации / Е.Н. Ястремская // Проблемы экономики. 2020. № 3. С. 75-79.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1. МЕТОДИКА ВЫЯВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ ПЕДАГОГА

Уважаемые коллеги!

Вашему вниманию предлагается перечень утверждений, которые более или менее точно формулируют мотивы Вашей профессиональной деятельности в школе, отвечают на вопрос: «Почему я занимаюсь педагогической работой в школе?» Отметьте, пожалуйста, не более 10 вариантов ответов.

1. Нравится определённый учебный предмет.
2. Нравится быть постоянно среди молодёжи.
3. В образовательной сфере можно работать творчески.
4. Отсутствие мелочного ежедневного контроля.
5. С детства хотелось быть преподавателем, учителем.
6. Нравится кому-либо что-либо объяснять.
7. Нравится, что меня ученики слушают и не спорят.
8. В школе людей воспринимают как личность.
9. Привлекателен большой отпуск и всегда летом.
10. Привлекателен укороченный рабочий день.
11. Работа с учениками – ежедневное творчество.
12. Привлекательна престижность профессии.
13. Возможность наиболее полной самореализации.
14. Возможность заниматься научно-исследовательской работой.
15. Педагогика – моё призвание.
16. Возможность заниматься самообразованием.
17. Удобный режим работы.
18. Важно общение с другими людьми.
19. Нравится конкретность педагогической профессии.
20. Хочется внести личный вклад в совершенствование системы образования.
21. Работа в школе – дань семейной традиции.
22. Гарантированная заработная плата и разные виды материальной поддержки.
23. Возможность карьерного роста.
24. Надеюсь, что мой скромный труд останется в памяти людей.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ МОТИВИРОВАНИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ ЛГ МАОУ «СОШ № 2»

Уважаемые коллеги!

Вашему вниманию предлагается перечень видов мотивации (на основании системы стимулирования работников ЛГ МАОУ «СОШ №2»), которые Вы считаете наиболее значимыми факторами для повышения эффективности Вашей работы в ЛГ МАОУ «СОШ №2». Отметьте, пожалуйста, не более 10 вариантов ответов.

1. Надбавка за категорию.
2. Персональный повышающий коэффициент к окладу, доплата за интенсивность труда, за качество выполняемых работ и пр.
3. Единовременная стимулирующая выплата.
4. Премирование сотрудников за высокие результаты и качество работы по проектам и программам развития школы.
5. Дополнительная пенсия в рамках Программы негосударственного пенсионного обеспечения сотрудников.
6. Дополнительные пенсионные отчисления на пенсионный счет сотрудника.
7. Медицинские услуги в рамках Программы добровольного медицинского страхования.
8. Материальная помощь при увольнении в связи с выходом на пенсию, юбилейной датой, за непрерывный стаж, на лечение и реабилитацию, по утрате временной нетрудоспособности и т.д.
9. Денежная выплата в случае смерти работника или членов его семьи, к Новому году, на праздники (подарки для детей), День учителя, 8 марта, 23 февраля и т.д.
10. Проведение обязательных предварительных и периодических медицинских осмотров.
11. Обеспечение комфортных и безопасных условий труда.
12. Предоставление дополнительных отпусков.
13. Предоставление педагогическим работникам длительного отпуска сроком до 1 года.
14. Повышение квалификационной категории, повышение в должности.
15. Включение в резерв управленческих кадров ЛГ МАОУ «СОШ №2», формирование плана карьеры.
16. Участие в разработке проектов в рамках программ развития проекта, в том числе в качестве руководителей проекта, включение работника в экспертную группу.
17. Организация профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации.
18. Публичное признание, признание со стороны руководителей и коллег.
19. Размещение фотографии сотрудника на Доске почета, Виртуальной доске.
20. Награды школы, городские, окружные.

**ПРИЛОЖЕНИЕ 3. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ
СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ В ЛГ МАОУ
«СОШ № 2»**

Мероприятия	Сроки	Ответственные лица
1. Материальное стимулирование		
Корректировка Положения об оплате труда педагогических работников ЛГ МАОУ «СОШ№2»	До 31.08	Директор, Педагогический совет
Корректировка Показателей и критериев оценки эффективности деятельности педагогических работников	Май-август	Директор, Администрация ЛГ МАОУ «СОШ№2»
Утверждение состава комиссии по распределению стимулирующих выплат	До 31.08	Директор
Утверждение состава комиссии по оценке результативности деятельности учителей	До 31.08	Директор, Администрация ЛГ МАОУ «СОШ№2»
Оценка результативности деятельности учителей и классных руководителей	До 31.08	Заместители директора по ВР и УВР
Проведение школьного конкурса инновационных проектов, педагогических творческих мастерских	Март-май	Администрация ЛГ МАОУ «СОШ№2»
2. Нематериальное стимулирование		
Разработка Положения о нематериальном стимулировании педагогических работников ЛГ МАОУ «СОШ№2»	До 31.08	Директор, Администрация ЛГ МАОУ «СОШ№2»
Проведение конкурсов для педагогов (внутри школы)	По плану работы школы	Зам. директора по УВР
Помощь учителям в подготовке к профессиональным конкурсам	По плану работы школы	Администрация ЛГ МАОУ «СОШ№2»
Вручение почетных грамот и благодарственных писем	В течение учебного года	Директор
3. Работа по созданию комфортных условий труда		
Составление реестра потребностей	Июнь	Зам. директора по АХЧ
Оснащение рабочих мест	Июнь-август	Зам. директора по АХЧ

педагогов необходимой организационной техникой		
Обеспечение кабинетов техническими средствами.	Июнь-август	Заместитель директора по АХЧ
Почетные грамоты и благодарственные письма	В течение учебного года	Директор
Готовность документации, описывающей процесс награждения педагогических работников грамотами, благодарственными письмами, ведомственными наградами	В течение учебного года	Зам. директора по УВР
4. Сохранение и улучшение психологического климата в коллективе		
Психологическая поддержка педагогов	В течение учебного года	Психологи
Поздравление работников с днём рождения, юбилейной датой и т.д.	В течение учебного года	Профсоюзный комитет
Подарки на праздники (календарные и профессиональные)	В течение учебного года	Профсоюзный комитет
Корпоративные мероприятия: празднование Дня знаний, праздник Последнего звонка, Дни открытых дверей, празднование Дня учителя.	В течение учебного года	Директор, профсоюзный комитет
5. Социальная поддержка работников и их семей		
Бесплатное посещение педагогами тренажерного зала, бассейна	В течение учебного года	Директор, профсоюзный комитет
Оформление и выдача путевок	Май-август	Профсоюзный комитет
6. Развитие кадрового потенциала		
Индивидуальные собеседования с педагогами по разработке индивидуальных траекторий развития	Ежегодно, май-июнь	Зам. директора по УВР
Организация и проведение методических семинаров по методической работе, практикумов, мастер-классов для учителей	В течение года	Зам. директора по УВР
Создание рабочих творческих групп учителей по направлениям	Август	Зам. директора по УВР
Создание плана-графика повышения квалификации	Апрель-май	Зам. директора по УВР

педагогов		
Организация открытых уроков, мастер-классов, практических семинаров по введению ФГОС	В течение учебного года	Зам. директора по УВР
Выпуск сборника методических рекомендаций	В течение года	Зам. директора по УВР
Конкурсы «Учитель года», «Лучший классный руководитель» и др.	По плану работы	Зам. директора по УВР
Наставничество молодых педагогов	В течение года	Зам. директора по УВР

**ПРИЛОЖЕНИЕ 4. ПОКАЗАТЕЛИ И КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ
ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ**

№ п/п	Наименование показателя и критерия	Период оценки	Максимальный размер выплаты, %
1.	Успешное и добросовестное исполнение работником своих должностных обязанностей: -отсутствие замечаний со стороны руководителя, заместителей директора – 5%	Устанавливается ежемесячно, по итогам предыдущего периода	10
	-своевременное и качественное оформление текущей документации и отчетности, ведение электронного журнала – 5%		
2.	Успешное и добросовестное исполнение работником обязанностей дежурного. 1 дежурство в неделю – 1%	Устанавливается ежемесячно, по итогам предыдущего периода	3
	2 дежурства в неделю – 2%		
	3 и более дежурств в неделю – 3%		
	отсутствие – 0%		
3.	Участие в работе лагерей (площадки) с дневным пребыванием детей Осенний, весенний период – 5%;	Устанавливается ежемесячно, по итогам предыдущего периода	10
	Летний период: Пришкольный лагерь «ССР» – 10%;		
	Трудовой лагерь «Атлант» - 5%;		
	Спортивная площадка – 10%.		
4.	Подготовка обучающихся и участие в мероприятиях различного уровня, организованных департаментом образования и молодежной политики города Лангепаса участие в 1 мероприятии – 3 %,	Устанавливается ежемесячно, по итогам предыдущего периода	5
	участие в 2-х и более мероприятиях – 5%		
	не принимали участия – 0%		
5.	Количество обучающихся, охваченных заочными, дистанционными конкурсными мероприятиями, кроме всероссийской олимпиады школьников, направленными департаментом образования и молодежной политики города Лангепаса: 10 чел. и более – 5%	Устанавливается ежемесячно по итогам предыдущего периода	5
	5-9 чел. – 4%		
	1-4 чел.- 2%		
	отсутствие – 0%		
6.	Количество обучающихся, охваченных очными (онлайн) конкурсными мероприятиями, кроме всероссийской олимпиады школьников, направленными департаментом образования и молодежной политики города Лангепаса: 10 чел. и более – 5%	Устанавливается ежемесячно, по итогам предыдущего периода	5

	5-9 чел.- 4%		
	1-4 чел. – 2%		
	отсутствие – 0%		
7.	Охват <i>заочными, дистанционными</i> конкурсными мероприятиями, обучающихся с ОВЗ, направленными департаментом образования и молодежной политики города Лангепаса	Устанавливается ежемесячно по итогам предыдущего периода	5
8.	Количество обучающихся, охваченных всероссийской олимпиадой школьников (школьный этап) по преподаваемому учебному предмету, процент выполнения работы которых соответствует проходному баллу для участия в муниципальном этапе: 0,5% за каждого ученика, но не более 5%	Устанавливается ежемесячно по итогам предыдущего периода	5
9.	Активное участие в мероприятиях по благоустройству школы и города	Устанавливается ежемесячно, по итогам предыдущего периода	3
10.	Участие работников в сдаче нормативов ВФСК «ГТО», спортивных мероприятиях Участие в 1 мероприятии - 3%; Участие в 2-х и более мероприятиях – 5%.	Устанавливается ежемесячно, по итогам предыдущего периода	5
11.	Организация, подготовка и проведение очных мероприятий, направленных на повышение имиджа школы: участие в мероприятии - 5% организация и подготовка на уровне школы – 5%; организация и подготовка на уровне города, округа – 10% (примечание: основанием является приказ директора)	Устанавливается ежемесячно, по итогам предыдущего периода	15
12.	Наличие собственных публикаций из положительного опыта работы о деятельности организации в СМИ, официальном сайте школы, подготовленных работником: отсутствие – 0%	Устанавливается ежемесячно, по итогам предыдущего периода	3
	муниципальный уровень – 1% за одну публикацию, но не более 3%		
	региональный и всероссийский уровень – 3% за одну публикацию		
13.	Создание и ведение электронных банков заданий, цифровых систем За каждое мероприятие, созданное педагогом – 1%, но не более 5% За каждые 10 ученических работ, проведенных и проверенных педагогом в рамках мероприятий оценки уровня функциональной грамотности 2%, но не более 6%	Устанавливается ежемесячно, по итогам предыдущего периода	10

14.	Зафиксированные факты очного представления положительного опыта работы общественности (выступление с докладами, проведение мастер-классов, открытые занятия или воспитательные мероприятия и т.п.): школьный уровень – 3%;				Устанавливается ежемесячно, по итогам предыдущего периода	10
	муниципальный уровень – 5%;					
	региональный и всероссийский уровень – 10 %					
15.	Систематическая и качественная замена уроков: замена 5-10 часов - 3%; замена 11 часов и более - 5%.				Устанавливается ежемесячно, по итогам предыдущего периода	5
16.	Результаты работы по профилактике безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних: наличие правонарушений, совершенных обучающимися за отчетный период – 0%				Устанавливается ежемесячно, по итогам предыдущего периода	10
	отсутствие правонарушений, совершенных обучающимися – 10%					
	<i>Примечание: выплата устанавливается для социального педагога.</i>					
17.	Показатели качества обучения по преподаваемым предметам, отнесенным к группам:				Устанавливается на 6 месяцев (январь-июнь, июль-декабрь), определяется по итогам 1 и 2 полугодий учебного года.	10
		I группа	II группа	III группа		
	91% и выше	10%	8%	5%		
	81-90%	9%	7%	4%		
	71-80%	8%	6%	3%		
	61-70%	7%	5%	2%		
	51-60%	6%	4%	1%		
	41-50%	5%	3%	0		
	35-40%	4%	2%	0		
	Менее 35%	0%	0%	0		
<i>Примечание: к предметам I группы относятся русский язык, родной русский язык, литература, родная литература, математика, физика, химия, иностранный язык; II группы – начальные классы, история, обществознание, биология, информатика и ИКТ, география, окружающий мир; III группе – технология, физкультура, основы безопасности жизнедеятельности, изобразительное искусство, музыка.</i>						
18.	Высокий уровень освоения основной образовательной программы начального общего образования (для учителей начальных классов, работающих в 1 классах):				Устанавливается на 6 месяцев (январь-июнь, июль-декабрь), определяется по итогам 1 и 2	8
	91% и выше	8%				
	81-90%	7%				

	71-80%	6%		полугодий учебного года.	
	61-70%	5%			
	51-60%	4%			
	41-50%	3%			
	35-40%	2%			
	Менее 35%	0%			
19.	Динамика развития и обучения обучающихся в процессе реализации адаптированных общеобразовательных программ и коррекционных курсов: положительная динамика – 5%		Устанавливается на 6 месяцев (январь-июнь, июль-декабрь), определяется по итогам 1 и 2 полугодий учебного года.	5	
	стабильный эмоциональный фон – 3%				
	отрицательная динамика – 0%				
	<i>Примечание: выплата устанавливается для педагогов, работающих с детьми с ОВЗ.</i>				
20.	Зафиксированные факты организации проектной и учебно-исследовательской деятельности обучающихся во внеурочное время (наличие надлежащим образом оформленных и представленных на очных мероприятиях (очная защита) работ обучающихся, выполненных под руководством работника) отсутствие – 0%		Устанавливается на 6 месяцев (январь-июнь, июль-декабрь), определяется по итогам 1 и 2 полугодий учебного года.	10	
	школьный уровень – 0,5% за каждый проект, но не более 3%				
	муниципальный уровень – 5% за каждый проект, но не более 10%				
	региональный и всероссийский уровень - 7% за каждый проект, но не более 7%				
21.	Зафиксированное участие работника в профессиональных конкурсах или конкурсах на соискание грантов: участие в конкурсах с очным участием –15%		Устанавливается на 6 месяцев (январь-июнь, июль-декабрь), определяется по итогам 1 и 2 полугодий учебного года.	15	
	участие в конкурсах на соискание гранта –15%				
	участие в заочных конкурсах (в т.ч. дистанционных) - 2%				
	неучастие – 0%				
22.	Наличие собственных публикаций в печатных изданиях, подготовленных работником: отсутствие – 0%		Устанавливается на 6 месяцев (январь-июнь, июль-декабрь), определяется по итогам 1 и 2 полугодия	5	
	муниципальный уровень – 2%				
	региональный и всероссийский – 5%				

23.	<p>Результативное участие работника в реализации инновационных программ и проектов, в т.ч. в рамках реализации Программы развития образовательной организации: участие в реализации программ и проектов, имеющих статус инновационной площадки – 10%</p> <p>участие в реализации программы или проекта, получивших грантовую (финансовую) поддержку – 10%;</p> <p>участие в реализации Программы развития образовательной организации – 3%</p> <p>неучастие – 0%</p> <p><i>Примечание: Показатель по одной и той же программе (проекту) засчитывается один раз по наибольшему показателю. Основанием является служебная записка руководителя рабочей группы по реализации инновационных программ и проектов, в т.ч. в рамках реализации Программы развития</i></p>	Устанавливается на 6 месяцев (январь-июнь, июль-декабрь), определяется по итогам 1 и 2 полугодий учебного года.	10
24.	<p>Количество программ (планов) психолого-педагогической коррекции и помощи обучающимся, родителям (законным представителям), педагогам, реализуемых работником в текущем учебном году: 4 и более программ – 5%</p> <p>2-3 программы – 3%</p> <p>1 программа – 2%</p> <p>отсутствие программ -0%</p> <p><i>Примечание: выплата устанавливается для педагога-психолога, учителя-дефектолога, учителя-логопеда.</i></p>	Устанавливается на 6 месяцев (январь-июнь, июль-декабрь), определяется по итогам 1 и 2 полугодий учебного года.	5
25.	<p>Динамика результативности психолого-педагогической и коррекционной работы с курируемыми целевыми группами обучающихся: положительная динамика – 10%</p> <p>стабильный эмоциональный фон – 5%</p> <p>отрицательная динамика – 0%</p> <p><i>Примечание: выплата устанавливается для педагога-психолога, учителя-дефектолога, учителя-логопеда</i></p>	Устанавливается на 6 месяцев (январь-июнь, июль-декабрь), определяется по итогам 1 и 2 полугодий учебного года.	10
26.	<p>Количество обучающихся, охваченных всероссийской олимпиадой школьников (муниципальный уровень) по преподаваемому учебному предмету, выполнивших работу на 50 и более процентов: 2% за каждого ученика, но не более 10%</p>	Устанавливается на календарный год с момента получения результатов	10
27.	<p>Количество обучающихся, охваченных олимпиадой «Юниор», предметной олимпиадой 5-6 классы (муниципальный уровень) по</p>	Устанавливается на календарный год с момента	10

	преподаваемому учебному предмету, выполнивших работу на 50 и более процентов: 2% за каждого ученика, но не более 10%	получения результатов	
28.	Количество обучающихся, охваченных всероссийской олимпиадой школьников по преподаваемому учебному предмету, выполнивших работу на 50 и более процентов: региональный этап: 5% за каждого ученика, но не более 15% всероссийский уровень: 10% за каждого ученика, но не более 20%	Устанавливается на календарный год с момента получения результатов	20
29.	Высокие показатели качества при независимой экспертизе (государственная итоговая аттестация): выше среднего показателя по городу - 10% соответствует среднему показателю по городу – 5% наличие выпускников, получивших от 81% до 91% выполнения работы – 1% за каждого выпускника; от 91% и выше – 2% за каждого выпускника.	Устанавливается на текущий учебный год по итогам предыдущего учебного года	15