



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

(ФГБОУ ВО «ЮрГГПУ»)

КАФЕДРА ПЕДАГОГИКИ И ПСИХОЛОГИИ

**УПРАВЛЕНИЕ СИСТЕМОЙ МОТИВАЦИИ ПЕДАГОГОВ В  
УСЛОВИЯХ СЕЛЬСКОЙ ШКОЛЫ**

Магистерская диссертация

по направлению 44.04.01 Педагогическое образование

Направленность программы магистратуры

«Образовательный менеджмент»

**Выполнила:**

Магистрант группы

ЗФ-318-158-2-1

Шушунова Алена Михайловна

**Научный руководитель:**

Гнатышина Екатерина Викторовна,

д.п.н., доцент

Проверка на объем заимствований:

98 % авторского текста

Работа *дипломная* к защите

«*20*» 2022 г.

кафедрой ПИП, д.п.н., доцент

*[Подпись]* Гнатышина Е.В.

Челябинск 2022

## Оглавление

ВВЕДЕНИЕ.....	3
Глава 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ .....	8
1.1 Анализ проблемы мотивации в зарубежных и отечественных исследованиях .....	8
1.2 Сущность и содержание мотивации как функции управления персоналом.	16
1.3 Проектирование модели управления системой мотивации педагога в условиях сельской школы .....	25
Выводы по первой главе.....	36
Глава 2. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ ПРОВЕРКА ВНЕДРЕНИЯ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ МОТИВАЦИИ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ .....	37
2.1 Общая характеристика педагогического коллектива Косолаповской СОШ Анализ уровня мотивации педагогов в образовательной организации. ....	37
2.2 Внедрение и особенности реализации модели управления системой мотивации в образовательной организации .....	45
2.3 Анализ результатов внедрения модели управления системой мотивации педагогов в условиях сельской школы .....	65
Выводы по второй главе:.....	84
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	85
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	88

## **Введение**

Как правило, в образовательных организациях вопросу мотивации сотрудников уделяется крайне мало внимания. Принято считать, что если сотрудник выполняет свои обязанности, то нет необходимости обращать внимания на систему мотивации, и уж тем более как-то совершенствовать её.

И действительно - для того, чтобы выполнять должностные обязанности и достигать определенных целей и задач в работе, сотруднику вполне достаточно личной мотивации. Но грамотный руководитель должен понимать, что для эффективной деятельности образовательного учреждения необходимы профессиональные педагоги. Для того, чтобы привлечь и удержать квалифицированные кадры, руководителю необходимо разработать систему мотивации для сотрудников. При этом, система должна быть достаточно гибкой и отвечать потребностям работников. Грамотно сформированная мотивация не только подтолкнет педагогов к творческой и общественной деятельности, но и скажется на работе всей организации - при активной и слаженной работе коллектива большинство показателей можно будет достичь в короткие сроки.

Мотивация - это процесс побуждения себя и других людей к деятельности для достижения целей организации или личных целей. [5. С.2] Даже если руководство организации имеет благородные цели, четко намеченный план действий, и организованный коллектив, но при этом не уделяет внимание мотивации сотрудников - достигнуть успеха в делах будет непросто. Исходя из этого, в организациях, где руководители нацелены на эффективную работу педагогического коллектива, важно выстроить грамотную систему поощрения сотрудников. Чтобы выстроить рабочую систему стимулирования сотрудников, важно понимать, что для организации творческого и продуктивного образовательного процесса недостаточно заработной платы, необходимы мотивационные механизмы. Сотрудник

образовательного учреждения должен ощущать свою значимость для организации, быть вовлеченным во все внутренние процессы, принимать непосредственное участие в решении задач и проблем. Значение трудовой деятельности каждого сотрудника нельзя сводить только к удовлетворению материальных потребностей.

Особенно важен мотивационный механизм для молодых специалистов. Ориентированные на личностный рост, и еще не выработавшие привязанность к определенному учреждению, они готовы легко сменить рабочее место, если руководство не уделяет достаточного внимания их потребностям. Хорошо мотивированные специалисты готовы продуктивно работать ради достижения поставленных целей. В такой ситуации важно так выстроить работу стимулирующих механизмов, чтобы объединить интересы сотрудников и организации в единое целое. Если руководитель справится с этой задачей, эффективность трудовой деятельности существенно возрастет.

Таким образом, актуальность настоящего исследования определяется:

1) сложностью применения методов мотивации педагогических работников; 2) недостаточным вниманием руководителей к мотивационной системе в образовательных организациях. В рамках этой работы будет раскрыта важность стимулирования педагогов и развития мотивационных механизмов в общеобразовательных учреждениях.

**Цель исследования:** на основе теоретического анализа разработать и апробировать модель управления системой мотивации педагогов в условиях сельской школы.

В соответствии с поставленной целью определены следующие **задачи:**

1. Изучить и провести сравнительный анализ зарубежных и отечественных исследований.
2. Определить содержание мотивации управления в образовании.

3. Спроектировать модель управления системой мотивации педагогов в условиях сельской школы.

3. Проанализировать систему мотивации педагогических работников в Косолаповской СОШ.

4. Определить факторы, оказывающие влияние на эффективность работы педагогов, и рекомендовать для использования в образовательных организациях методы и приемы мотивации и стимулирования сотрудников для повышения эффективности деятельности образовательной организации.

5. Апробировать модель управления системой мотивации педагогов в условиях сельской школы.

**Объект исследования:** процесс управления педагогическим коллективом образовательной организации.

**Предмет исследования:** формы и методы организации стимулирования и мотивации деятельности педагогов сельской школы.

**Методы исследования:** теоретический анализ литературы по теме, анализ документов, анкетирование, тестирование, выборочный опрос, наблюдение.

**Гипотеза:** если внедрить в образовательный процесс модель управления системой мотивации в условиях сельской школы, включающей в себя создание условий для творчества и личной активности педагогических работников, актуальную систему повышения квалификации и гибкие формы оплаты труда, то эффективность работы педагогов повышается.

**База исследования:** МБОУ «Косолаповская средняя общеобразовательная школа», Курганская область, Целинный район, с. Косолапово, ул. Школьная, д.11.

**Эмпирическая база и основные этапы исследования.**

Эмпирическое исследование проводилось в период с 2019 по 2021 год на базе Косолаповской средней общеобразовательной школы села Косолапово, Целинного района. Общий объем выборки – 30 педагогов и 1 воспитатель

Косолаповской СОШ. Из них 87% женщин, средний возраст – 49,8 лет. Эмпирическое исследование осуществлялось последовательно. В первую очередь анализировались факторы, которые влияют на уровень мотивации педагогов. Затем выявлялись особенности кадровой политики образовательной организации. Далее проводился анализ оплаты труда педагогов Косолаповской СОШ. После чего анализировались методы и формы мотивации педагогов Косолаповской СОШ.

**Достоверность и обоснованность результатов**, полученных в исследовании, обеспечивается соблюдением общей логики развития научного знания, адекватным подбором методологических и теоретических основ для изучения мотивации профессиональной деятельности, методологически обоснованным выбором методов и методик эмпирического изучения мотивации профессиональной деятельности у педагогов образовательной организации

**Теоретическая основа** исследования обусловлена трудами зарубежных и отечественных ученых в области теории мотивации трудовой деятельности и управления. Теоретической базой для диссертации стали научные работы Р.Л. Кричевского, С. А. Шапиро, А.И. Наумова, И.Д. Ладонина, Э.А. Уткина и М.Мескона, а также теория потребностей Абрахама Маслоу.

**Теоретическая значимость** диссертационной работы заключена в отборе и систематизации данных для создания мотивирующих механизмов в образовательных организациях.

**Практическая значимость работы:** разработанные рекомендации по усовершенствованию уровня мотивации труда педагогов Косолаповской СОШ, а также разработанная модель управления системой мотивации педагогов в условиях сельской школы могут быть реализованы в других школах, а также использоваться в качестве информационного руководства для стимулирования труда сотрудников.

Выводы из исследования станут элементом системы научных знаний социологии управления, а также ее подсистем. Помимо этого, есть тесная взаимосвязь с экономикой труда в части стимулирования и оплаты труда педагогов, обеспечения её взаимосвязи с профессиональной квалификацией преподавателей и результативностью образовательного процесса. Разработанные рекомендации по стимулированию труда, преподавателей школ, а также система морального стимулирования труда педагогов, могут быть реализованы в различных школах, могут применяться Министерством науки и высшего образования РФ в целях совершенствования системы стимулирования труда преподавателей и увеличения уровня мотивации педагогов.

Структура магистерской диссертации: магистерская работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка использованных источников литературы. Во введении обоснована актуальность темы исследования, определены его цель и задачи, обозначены объект, предмет, указаны методы исследования и теоретические основы, показана его практическая значимость. В первой главе «Теоретико-методологические основы мотивации труда педагогического персонала образовательной организации» изучена сущность и содержание мотивации как функции управления, проведен анализ исследований отечественных и зарубежных специалистов, а также создана модель управления системой мотивации. Во второй главе «Экспериментальная проверка внедрения модели управления системой мотивации педагогических работников» проведен анализ педагогического коллектива Косолаповской СОШ, исследованы основные механизмы материальной и нематериальной мотивации педагогов, как факторы развития образовательной организации, предложены мероприятия по повышению эффективности, разработана гибкая система оплаты труда и проведен анализ внедрения системы мотивации в работу образовательной организации.

# Глава 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1 Анализ проблемы мотивации в зарубежных и отечественных исследованиях

На основе анализа стимулирующих механизмов в образовательной среде установлено, что творческую и социальную активность педагогов возможно вывести на более высокий уровень, применяя актуальные системы мотивации. В отечественной и зарубежной литературе мотивация имеет различные определения, например, с точки зрения Д.В. Васиной: «Мотивация труда — это стремление работника удовлетворить потребности посредством трудовой деятельности»[7.с.56].

Эффективность труда определяется затратами физических и моральных ресурсов. Для достижения высокого уровня заинтересованности работников необходимо выработать систему стимуляции, создать условия для личностного и профессионального развития. При этом, как отмечает в своих работах Васина, мотивация сотрудника включает в себя эмоциональный аспект. Д.В. Васина высказывается о мотивационной составляющей следующим образом: «В структуру мотива труда входят:

- потребность, которую хочет удовлетворить работник;
- благо, способное удовлетворить эту потребность;
- трудовое действие, необходимое для получения блага;
- цена — издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия. Мотивы труда формируются, если: в распоряжении общества или субъекта управления имеется необходимый набор благ, человека;

- для получения этих благ необходимы личные трудовые усилия работника; трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными затратами»[28.с.6].



Таким образом Д.В.Васина считает, что потребности человека имеют прямую взаимосвязь с его мотивацией к чему-либо, являются своеобразными стимуляторами деятельности, несут побудительный эффект. Взгляды автора подтверждаются пирамидой потребностей Маслоу.

В своей теории мотивации Абрахам. Маслоу определял стремление личности к развитию как ведущий мотив трудовой деятельности. Он считал, что: «Изучение мотивации должно быть отчасти изучением целей, желаний или конечных потребностей человека.»

В рамках теории Абрахама. Маслоу, потребности индивида имеют выраженную иерархическую структуру, получившую название иерархия Маслоу. В ней хорошо прослеживается взаимосвязь всех уровней структуры. С точки зрения Абрахама. Маслоу, потребности нижних уровней являются первичными и влияют на поведение человека прежде, чем вторичные потребности более высоких уровней. Иерархия потребностей Маслоу представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 –Иерархия потребностей Абрахама Маслоу

Ведущие потребности человека способны изменяться в зависимости от ситуации. Индивид стремится к удовлетворению той потребности, которую считает наиболее важной в данный момент. Развиваясь как личность, человек расширяет и свои возможности, возникают потребности более высокого уровня. Потребность в самовыражении никогда не может быть удовлетворена, в связи с этим и процесс стимулирования личности через потребности бесконечен.

Абрахам Маслоу выделяет следующие основные потребности индивида:

1. Физиологические потребности. Это базовые потребности индивида, в питании, жилье, одежде. Для удовлетворения потребностей такого типа достаточно материальной составляющей.

2. Потребность в безопасности. Это потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические (материальные) потребности будут удовлетворены в будущем.

3. Социальные потребности. Это потребность в общении, выстраивании

социальных связей, совместной деятельности с другими индивидами. Отсутствие у личности потребностей такого рода, Абрахам Маслоу считал отклонением. Удовлетворение социальных потребностей достигается посредством создания тёплого климата в коллективе, организации совместной творческой деятельности сотрудников. Зачастую, даже при слабой системе мотивации, люди не меняют рабочее место, потому что дорожат социальными связями внутри коллектива. Особенно это касается сотрудников, которые давно работают в данной организации. Для создания комфортного психологического климата в коллективе необходимо проводить следующие мероприятия:

- регулярно проводить общие собрания и совещания;
- поддерживать сложившиеся неформальные группы;
- проводить командообразующие мероприятия, организовывать совместную деятельность сотрудников вне работы;
- предлагать сотрудникам проекты, требующие совместных творческих и интеллектуальных усилий;
- создавать условия для активности сотрудников за пределами организации.

4. Потребность в признании и уважении. Абрахам Маслоу подразделял этот уровень потребностей на два вида: - желание самоутвердиться, достичь в выбранной области деятельности свободы и независимости; - стремление к достижению престижа, признания в глазах окружающих. Для активизации стимулирующих механизмов на основе этой потребности руководитель может применить следующие меры:

- выработать систему поощрения результатов труда и высоко оценивать профессиональные успехи сотрудников;
- предлагать подчиненным проекты, требующие творческого подхода;
- делегировать сотрудникам дополнительные полномочия;

- своевременно реагировать на потребность сотрудников в личностном росте, предлагать курсы повышения квалификации;

- предоставить сотрудникам возможность карьерного роста.

5. Потребность в самоактуализации, самовыражении. Это потребность в реализации внутренних ресурсов индивида, его потенциальных возможностей и личностном росте. Самоактуализация - явление врожденное, она входит в природу человека. [4.с.5] Для реализации этой потребности руководитель может задействовать следующие механизмы:

- проведение специализированных тренингов;

- разработка проектов требующих творческого подхода;

- делегирование сотрудникам задач требующих нестандартных решений;

С точки зрения Т.А. Саблиной [35]: «мотивация - создание условий, регулирующих трудовые отношения, при которых у сотрудника появляется внутренняя потребность работать, для удовлетворения своих личных потребностей.» Грамотно выстроив систему поощрения, руководитель объединяет цели организации и сотрудника, направляя коллектив на решение задач, стоящих перед организацией. В случае доверительных отношений между руководством и подчиненными, эффективность мотивационной системы существенно возрастает.

Впервые проблема активности человеческого «Я» была исследована в Вюрцбургской школе психологами: К. Марбе, О. Кюльпе и др. [5]. Основываясь на результатах исследований, ученые пришли к выводу, что представления и понятия связаны между собой в единый акт мышления, при этом они управляются задачей, на которую направлено мышление. Это означает, то, что, если мыслительным процессом управляют детерминирующие тенденции, представления индивида могут не зависеть от внешних раздражителей. Затем К. Левин [9] экспериментально исследовал мотивы поведения человека и создал знаменитую теорию поля, а также основные положения к ней. Можно сказать,

что именно исследования К. Левина стали основой изучения психологии потребностей человека.

С.Л. Рубинштейн [34] считал, что мотив действий человека неразделим с целью, в связи с тем, что мотивом становится непосредственно стремление её достижения. При этом необязательно, что мотив и цель идентичны, они могут различаться. К примеру целью может являться выполнение общественной деятельности, а мотивом- удовлетворение личных потребностей. Единство деятельности – это совокупность целей, на которые она направлена, и мотивов, из которых она исходит.

А.Н. Леонтьев [11], исследуя мотивы, определил их, как воспринимаемые, представляемые, мыслимые объекты, в которых конкретизируются предметные потребности. С точки зрения А.Н. Леонтьева: «мотив — это объект, который отвечает той или иной потребности и который побуждает и направляет деятельность каждого индивида.»

А.Н. Леонтьев выделял два вида мотивов: побуждения, выполняющих роль побудительных факторов («мотивов стимулов»), как положительно, так и отрицательно окрашенных, и смыслообразования, наделяющих деятельность личностным смыслом. При достижении единства побуждающей и смыслообразующей функций мотива, деятельность индивида становится сознательно регулируемой. Если смыслообразующая функция мотива ослабляется, то мотив может стать только понимаемым. Соответственно, если мотив только понимаемый, его смыслообразующая функция снижена.

Исследования в области мотивации личности вышли за рамки изучения общих вопросов, распространились на многие сферы деятельности человека, в том числе и на образовательный процесс. Исследуя мотивационное отношение школьников к учению, Л.И. Божович [4] пришла к выводу о том, что деятельность может побуждаться непосредственными потребностями, а в младшем школьном возрасте из всей системы мотивов, побуждающих учебную

деятельность, широкие социальные мотивы стоят превыше всего, определяя положительное отношение к деятельности, даже если первоначально этот интерес отсутствовал.

Исследования В.Г. Асеева [2] показали, что мотивация тесно связана с эмоциями. При этом главная функция эмоций состоит в том, что они ориентируют индивида, указывают на значимость окружающих явлений, на степень их важности. Другая функция эмоций состоит в относительно устойчивой во времени установке на тот или иной функционально энергетический уровень жизнедеятельности.

Научные исследования Л.И.Божович, А.Н.Леонтьева и В.Г. Асеева объединяет то, что они определяют мотивы как сознательные и неосознанные побуждения. С точки зрения А.Н. Леонтьева, человек может даже не осознавать мотивы, не понимать, что подталкивает его к определённым действиям, мотивы имеют эмоциональные проявления, они выражаются через переживания и желания индивида, при этом неосознаваемость мотивов не делает их бессознательными, поскольку неосознаваемое не мешает сознаваемому. В свою очередь, значительный вклад в теорию мотивации сотрудников внесли исследования В. Врума. Он разработал теорию ожидания, основанную на наличии активной потребности, не являющейся единственным условием стимулирования индивида. В рамках теории В. Врума, индивид предполагает, что выбранный им тип поведения поможет ему удовлетворить потребность. В какой-то степени человек оценивает вероятность наступления определенных событий связывая их со своими действиями. Основываясь на анализе мотивации труда, в теории ожидания отмечают три важных взаимосвязи: затраты труда - результаты; результаты - вознаграждение и валентность (ценность вознаграждения). Ожидания в отношении первой связки (З - Р) – это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. При этом люди могут не предполагать, что их действия приведут к желаемому

результату. Мотивация сотрудников может снижаться, если они почувствуют, что их старания не оправдываются. Такая ситуация может возникнуть в том случае, если работник неадекватно оценивает свои способности, имеет слабую профессиональную подготовку или имеет недостаточные полномочия для выполнения своих должностных обязанностей.

Ожидания в отношении результатов - вознаграждений (Р - В) - это ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутые результаты труда. В этой связке, так же, как и в предыдущей, если сотрудник не сможет провести параллель между желаемым итогом и достигнутыми результатами, его мотивация к труду существенно снизится. Третий фактор – валентность, то есть ценность поощрения или вознаграждения — это уровень удовлетворения или неудовлетворения, последующего за получением вознаграждения. С учетом того, что у людей различаются ожидания, связанные с вознаграждением, получение конкретного вознаграждения за достигнутые успехи в трудовой деятельности, может не нести для индивида никакой ценности. При низкой валентности ценность получаемого вознаграждения не высока, сотрудник не получает ожидаемого удовлетворения и соответственно теряет мотивацию. При низком уровне значения любого из вышеперечисленных факторов, мотивация ослабевает, и продуктивность трудовой деятельности снижается.

Теория ожидания может ощутимо помочь руководителям организаций в формировании мотивационной системы. Для этого руководителю необходимо соотнести ожидания каждого сотрудника, с предполагаемым вознаграждением и выстроить систему мотивации таким образом, чтобы удовлетворить потребности сотрудников и оптимизировать рабочие процессы.

Углубленный анализ проблемы мотивации в работах зарубежных и отечественных учёных позволил прийти к выводу, что понятие мотивация

довольно многогранно и противоречиво, требует повышенного внимания со стороны государственных структур и каждого отдельного руководителя.

## 1.2 Сущность и содержание мотивации как функции управления персоналом

Мотивация - это процесс побуждения каждого работника и коллектива в целом к активной деятельности для удовлетворения своих личных потребностей и для достижения целей организации.[29, С.21].

С точки зрения А.Е. Боковня, мотивация – это потребность работника добиваться успеха и избегания неудачи, которая вызывает активность индивида в определенных направлениях. [11, С.15].

Более полным является определение мотива, предложенное одним из основных исследователей данной проблемы – Л.И. Божовича. Автор определяет, мотив – это то, из-за чего осуществляется деятельность, в качестве мотива могут выступать предметы наружного мира, представления, идеи, ощущения и переживания. Словом, все то, в чем отыскала свое воплощение потребность. Это определение мотива снимает почти все противоречия в его истолковании, где объединяются энергетическая, динамическая и содержательная сторона. [9, С.7].

Мотивация, по мнению С.П. Робинза, представляет собой готовность (желание) человека выполнять определенную работу при условии, что это удовлетворяет ту или иную его потребность [45, С.51].

А.О. Блинов под мотивацией понимает «генетическое стремление человека к самореализации в определенных видах деятельности в соответствии с его врожденными задатками — способностями». Причем, это активное и устойчивое стремление реализуется во вполне видимые достижения только при условии создания для этого необходимых обстоятельств [7, С. 128].



В работе О. Г. Красношлыковой, Е. В. Приходько предлагается рассматривать мотивацию как систему мотивов, иерархическую организацию всей системы побуждений, как стержневое свойство личности, активирующее субъекта, осуществляющее побудительную и направляющую функции его профессиональной деятельности и определяющую результативность индивидуальных траекторий профессионального роста [35, С.48].

Проведенный анализ понятия «мотивация» показал, что проблема организации мотивации в организации сегодня особенно актуальна.

Основные задачи мотивации:

- сформировать у сотрудников понимание основ мотивации и её значение в трудовой деятельности;

- обучить персонал и руководящее звено психологической базе делового общения;

- сформировать в организации демократический подход к управлению сотрудниками, с привлечением актуальных новаторских методов стимуляции.

Однако, для решения этих задач необходим углубленный анализ стимулирующих механизмов в работе организации, исследование индивидуальной и коллективной мотивации, а также изменений, возникающих в поощрении трудовой деятельности при переходе к рыночным отношениям.

Для решения указанных задач применяются различные методы мотивации, сущность которых рассмотрим ниже.

Первым и самым распространенным способом мотивации был метод наказания и поощрения, так называемый «кнул и пряник». Такой мотивационный механизм активно использовался в рамках административно-командной системы. Он существовал долгое время, и постепенно трансформировался в систему административных и экономических санкций и стимулов. Эффективность этого метода во многом объяснялась невозможностью, по ряду причин, сменить место работы, рутинным характером

работы, а также в бригадных и коллективных подрядах, где существовали регламентированные надбавки и удержания.

С усилением роли человеческого фактора в трудовой деятельности появились психологические методы мотивации. Эти методы основаны на убеждении, что нематериальные мотивы не менее важны для продуктивной работы коллектива. Оказалось, что такие составляющие как признание в коллективе, самоуважение, моральное удовлетворение от работы, чувство гордости за организацию являются прекрасными мотиваторами. Вышеперечисленные методы полностью основаны на системе потребностей индивида. Когда человек испытывает острый недостаток в чем-то он ставит себе цель как можно скорее удовлетворить потребность, подбирая подходящие средства.

Исследование потребностей человека позволило сформировать две теории мотивации: содержательную и процессуальную, позже мы детально рассмотрим каждую из них.

Воспринимая мотивацию как процесс, можно выделить шесть стадий:

Первая стадия - возникновение потребностей. На этом этапе индивид осознает дефицит в чем-то. Потребность проявляется через этот дефицит, и буквально требует от индивида её реализации. При этом потребность может быть абсолютно любой. Как правило это физиологические, психологические и социальные потребности.

Вторая стадия - поиск путей устранения потребности.

На этой стадии потребность четко оформлена и становится навязчивым раздражителем для индивида. Соответственно, необходимо найти пути удовлетворения потребности. Острая потребность способна заполнить всё сознание человека. Её невозможно игнорировать, и необходимо подобрать решение: подавить её или удовлетворить. Но только удовлетворение

потребности доставит индивиду положительные эмоции, соответственно человек ищет пути её удовлетворения.

Третья стадия - определение целей. На этом этапе человек определяет какими средствами он сможет достичь поставленных целей. Индивид определяет для себя каким способом он достигнет удовлетворения потребности.

Происходит объединение четырех основных моментов:

1. что человек должен получить, чтобы устранить потребность;
2. что человек должен сделать, чтобы получить то, что желает;
3. какой мере человек может добиться того, чего желает;
4. насколько то, что человек может получить, может удовлетворить его потребность.

Четвертая стадия - осуществление действия.

На этой стадии индивид переходит к активным действиям, ориентированным на удовлетворения потребности. Он ожидает, что затраченные силы дадут ему ресурс для устранения потребности. Соизмеряя свои действия с ожидаемым результатом, на этом этапе индивид может изменить первичную цель.

Пятая стадия - получение вознаграждения за осуществление действия. Приложив необходимые усилия, индивид получает ресурсы для удовлетворения потребности, либо то, что он может обменять на желаемое. На этом этапе выясняется, насколько затраченные усилия приблизили к ожидаемому результату. Основываясь на степени удовлетворения, полученного от вознаграждения, мотивация индивида может как возрасти, так и существенно снизиться. На данном этапе человек получает вознаграждение за приложенные усилия. В трудовой деятельности, это как правило финансовые ресурсы. Условно, сотрудник в течение месяца усиленно трудился и ему удалось получить дополнительную премию. Теперь он обладает достаточным для удовлетворения первичной потребности количеством ресурсов. Дальнейшая

мотивация специалиста во многом зависит от того, как он применит полученные ресурсы.

Шестая стадия - устранение потребности.

На этом этапе человек уже имеет необходимые ресурсы для устранения потребности. Удовлетворив потребность, он больше не ощущает ее давления. Сняв напряжение, индивид может полностью утратить интерес к дальнейшему труду. С позиции руководства, для поддержания интереса со стороны сотрудника, важно распознать другие мотивы работника и подобрать актуальную стимуляцию труда.

Но для управления процессом мотивации недостаточно понимания его логики и теоретической базы. Существует ряд факторов, которые усложняют процесс применения знаний на практике. Одним из таких факторов является неочевидность мотивов. Можно только догадываться, какие мотивы повлияют на эффективность трудового процесса, но выявить их с абсолютной точностью практически невозможно.

Также важным фактором становится изменчивость мотивационного процесса. Характер мотивации определяется потребностями, которые её инициируют. При этом потребности взаимодействуют между собой, либо усиливая действие отдельных потребностей, либо противореча друг другу. При этом элементы данного взаимодействия способны изменяться со временем, также изменяя характер и направление действия мотивов. Именно поэтому, даже при знании теоретической базы, сложно прогнозировать непредвиденные изменения в поведении индивида, его реакцию на стимулирующее воздействие. Следующим фактором, усложняющим мотивационный процесс, требующий индивидуального подхода, это психологические особенности каждого отдельного человека. В этом случае, важно понимать, что одни и те же мотивы, оказывают различное влияние на людей, каждый индивид имеет только ему присущую степень зависимости от тех или иных мотивационных механизмов.

Некоторые люди обладают высоким уровнем стремления к достижению результатов, при этом у других это стремление неявно выражено. Соответственно в таком случае один и тот же мотив действует по –разному. Также может возникнуть и такая ситуация: два индивида имеют одинаково сильный мотив, но у одного из них этот мотив доминантный, он превосходит все прочие, соответственно человек будет добиваться цели всеми доступными способами. При этом у второго этот мотив равен по силе всем остальным, его мотивация на достижение цели не так выражена, он будет работать в стандартном режиме. Мотивация сотрудников делится на материальную и нематериальную.

Материальная мотивация включает себя оплату труда и различные премии. Организация растет, развивается и проходит этапы развития, такие как старт, рост, зрелость и спад. При этом усиливается роль системы оплаты труда. Важно уже на ранних этапах развития бизнеса создать грамотную систему оплаты труда, которая будет соответствовать стратегии развития организации.

Принято выделять еще и косвенную материальную мотивацию персонала. Она включает в себя оплату отпусков, больничных, медицинского сопровождения и другие подобные выплаты.

Нематериальная мотивация.

Не всегда зарплата становится определяющим фактором стимуляции трудовой деятельности. Для многих людей важную роль играет психологический комфорт и социальные отношения в коллективе. Для удовлетворения потребностей такого рода используют нематериальную мотивацию.

Примеры нематериальной мотивации:

- теплый психологический климат в коллективе;
- проведение корпоративных мероприятий;
- организация курсов повышения квалификации;

- устные поощрения, дипломы, грамоты и награды;
- гибкий график работы;
- возможность карьерного роста;
- творческий характер работы;

Формы и методы мотивации персонала.

Для того, чтобы организация развивалась, выдерживала конкуренцию со стороны других компаний и работала как единый механизм, нацеленный на рост и развитие, необходимо применять различные мотивационные механизмы. Мотивация служит мощным стимулом для достижения целей организации, а правильно разработанная система мотивации подталкивает сотрудников использовать в работе все свои навыки, знания и таланты.

Все формы стимулирования можно разделить на две большие группы: финансовые и нефинансовые. До недавнего времени финансовые формы мотивации считались наиболее эффективными. Это объясняется тем, что сотрудник при выборе подходящей организации, ориентирован на более высокий уровень заработной платы и рассчитывает получить достаточное количество денежных средств для реализации личных потребностей. Но потребности человека могут изменяться с течением времени. У большинства индивидов появляется потребность в личностном и карьерном росте, дополнительном образовании, развитии своих профессиональных навыков. Исходя из этого, нефинансовые методы стимулирования труда стали более востребованными, относительно финансовых.

Финансовые способы мотивации должны быть четко взаимосвязаны с целями организации. Финансовые способы мотивации сотрудников включают в себя все виды премирования, бонусную систему поощрения, выплату процента от сделки, оплата труда пропорционально объёму и т.д. Для того, чтобы разработать эффективную мотивационную систему, основанную на материальных факторах, важно грамотно составить план работы организации,

выделить проекты, имеющие наибольший потенциал для развития организации, привлечения перспективных клиентов, повышения конкурентоспособности организации. Перед тем, как приступить к реализации плана, необходимо разъяснить сотрудникам цели и задачи, и обозначить уровень вознаграждения в случае достижения поставленных целей. Определить критерии оценки эффективности работы, обозначить показатели, по которым будет осуществляться контроль за эффективностью работы. При осуществлении постоянного контроля за работой сотрудников, мотивация к достижению основной цели существенно возрастает. Можно дополнительно стимулировать сотрудников, если публично размещать результаты работы каждого сотрудника, на сайте организации или на информационных стендах.

Наблюдая за успешными коллегами, у сотрудников возникнет стимул также получить денежное поощрение. Его важно выплачивать своевременно, в обозначенный период. Если нарушить порядок выплаты, ожидание премирования смажет эффект от финансовой стимуляции. Без получения финансового вознаграждения победа не будет полной. При использовании финансовых механизмов стимулирования недостаточно положительных эмоций. Достижение каждой цели обязано сопровождаться материальным поощрением. Специалист должен четко понимать, какой объем премии он сможет получить при достижении общей цели. При отсутствии понимания механизмов премирования, внутри коллектива могут возникнуть недовольство и недопонимания, и руководство потеряет доверие сотрудников.

Популярной схемой финансового поощрения также является получение процента от сделки. Суть этого механизма в том, что при минимальном объеме окладной части, остальная часть заработной платы зависит от количества заключенных контрактов. У сотрудника появляется установка, что объем заработной платы зависит только от него. Во многих организациях с такой системой оплаты труда полностью отсутствует окладная часть. Соответственно,

сотрудник не заключивший ни одного контракта, не получает никакой оплаты труда. Это заставляет сотрудников задействовать все свои ресурсы и знания, проявить активность и инициативность.

Также существует масса нефинансовых механизмов стимулирования сотрудников. К ним относятся организация рабочего места, удобное расположение офиса, современный интерьер офиса, проведение корпоративных мероприятий, мастер – классов, организация курсов повышения квалификации. Наиболее популярными нефинансовым способом нефинансовой мотивации выступает ненормированный рабочий день, возможность удаленной работы сотрудников. Подобная форма взаимодействия удобна и для руководства, и для сотрудников организации. Позволяя сотрудникам работать удалённо, руководство организации может сэкономить существенную сумму на аренде офиса и оплате коммуникаций. Переход на удалённый режим работы, позволяет организации экономить до нескольких сотен тысяч рублей в год. Сотрудники, в свою очередь, не тратятся на дорогу на работу, самостоятельно планируют свой день, работают в удобных условиях. Это также делает работу доступной для специалистов с ограниченными возможностями, которые не могут добраться до офиса, но вполне способны квалифицированно выполнять свои должностные обязанности в подходящей обстановке. Сотрудники высоко ценят такой подход со стороны руководства, и стараются качественно выполнять свою работу. Приложенные усилия помогают достичь поставленной цели в сжатые сроки.

Еще один популярный способ мотивации - это проведение мероприятий, укрепляющих отношения внутри коллектива. К таким мероприятиям относятся проведение тренингов, корпоративных мероприятий, организация различных совместных поездок. Это помогает сплотить сотрудников, создать дружный коллектив, где сотрудники- это единый механизм, который работает, как часы.

Такая рабочая обстановка способствует быстрому достижению целей, стоящих перед организацией. Не менее эффективны и другие способы



нефинансовой мотивации сотрудников. Льготные поездки на отдых, полис ДМС, абонемент в фитнес зал, направление на дополнительное обучение, также благотворно сказывается на работе персонала.

Нельзя сменять мотивационные механизмы один за другим, между ними необходимо делать паузу. Это нужно для того, чтобы после эйфории от предыдущего успеха, сотрудник мог вернуться к привычному темпу работы, и уже потом приступить к новому проекту.

Таким образом, руководящее звено общеобразовательного учреждения вынужденно решать множество важных вопросов. Необходимо делать это своевременно, в постоянно изменяющихся условиях. Только имея грамотно разработанную систему мотивации, возможно достижение стратегических целей организации, найм квалифицированных специалистов и повышение общих показателей производительности. В педагогическом коллективе мотивация – система поощрений, подталкивающая педагога к творческой деятельности и трудовой активности. Модель мотивации педагогов (в личностном плане) - это совокупность побуждений, вызывающих активность учителя и определяющих её направленность [25. С 15].

Таким образом, рассмотренные в параграфе стадии, при рассмотрении мотивации как процесса, задачи и виды мотивации позволили понять, какие мотивы являются более значимыми в сфере мотивации педагогических кадров.

### 1.3 Проектирование модели управления системой мотивации педагогов в условиях сельской школы

Являясь одним из самых актуальных методов исследования, моделирование часто применяется в педагогической деятельности. Для того, чтобы определить сущность педагогического моделирования, необходимо раскрыть понятие «модель». Модель – это искусственно созданный объект в виде схемы, физических конструкций, знаковых форм или формул, который,

будучи подобен исследуемому объекту (или явлению), отображает и воспроизводит в более простом и огрубленном виде структуру, свойства, взаимосвязи и отношения между элементами этого объекта [25]. Использование метода моделирования позволяет объединить эмпирическое и теоретическое в педагогическом исследовании, дает возможность объединить эксперимент, логическую конструкцию и научную абстракцию».

Использование метода моделирования позволяет полноценно рассмотреть объект исследования, оценить его изменения с течением времени. Педагоги в своей трудовой деятельности довольно часто прибегают к использованию наглядных моделей. Благодаря этому у учеников появляется возможность визуализировать процессы, недоступные для непосредственного восприятия. Выделяют три основных вида моделей:

- физические, достигающие максимального сходства с оригиналом;
- вещественно-математические, предполагающие математическое описание поведения оригинала;
- логикосемиотические, основанные на выстраивании структурных схем.

Границы между вышеперечисленными моделями довольно размыты. Понятие «моделирование» предполагает процесс создания, исследования и использования моделей. Для создания моделей человек использует два типа «материалов» – средства самого сознания и средства окружающего материального мира, именно поэтому модели делятся на абстрактные (идеальные) и предметные (реальные, вещественные). Формы моделирования разнообразны и зависят от используемых моделей и сферы их применения. По характеру моделей традиционно выделяется предметное и знаковое (информационное) моделирование.

Предметное моделирование основывается на модели, воспроизводящей определенные геометрические, физические, динамические, либо функциональные характеристики объекта моделирования – оригинала; в

частном случае – аналогового моделирования, когда поведение оригинала и модели описывается едиными математическими соотношениями, например, едиными дифференциальными уравнениями. Если модель и моделируемый объект имеют одну и ту же физическую природу, то говорят о физическом моделировании. При знаковом моделировании моделями служат схемы, чертежи, формулы и т.п. Важнейшим видом такого моделирования является математическое моделирование.

Абстрактные модели являются идеальными конструкциями, построенными средствами мышления, сознания. Абстрактные модели являются языковыми конструкциями и могут формироваться и передаваться другим людям средствами разных языков, языков разных уровней специализации. Абстрактные модели создаются посредством естественного языка, «профессиональных» языков и/или искусственных, в том числе формализованных языков – например, в логике, математике. В результате получается иерархия языков и соответствующая иерархия типов моделей. На верхнем уровне этого спектра находятся модели, создаваемые средствами естественного языка, и так вплоть до моделей, имеющих максимально достижимую определенность и точность для сегодняшнего состояния данной отрасли науки.

В связи с этим одним из важнейших направлений модернизации образования является повышение уровня мотивации педагогов как один из факторов повышения качества образования. От уровня мотивации педагогов зависит непрерывность образования, зависят результаты социально-экономического и духовного развития общества, инновационной экономики.

А.Н Дахин выделил основные этапы педагогического моделирования:

- 1) вхождение в процесс и выбор методологических оснований для моделирования, качественное описание предмета исследования;
- 2) постановка задач моделирования;

- 3) конструирование модели с уточнением зависимости между основными элементами исследуемого объекта, определением параметров объекта и критериев оценки изменений этих параметров, выбор методик измерения;
- 4) исследование валидности модели в решении поставленных задач;
- 5) применение модели в педагогическом эксперименте;
- 6) содержательная интерпретация результатов моделирования.

В своей деятельности педагог способен создать модели индивидуального подхода к ученикам, оптимизации учебного процесса, а также познавательной деятельности учащихся. Применение метода моделирования позволяет углубленно изучить большинство образовательных процессов, а также позволяет просчитать и исследовать их с математической точки зрения.

Таким образом, повышение уровня мотивации педагогов является одной из приоритетных задач при проведении оптимизации системы образования. Иными словами, повышение качества образования напрямую зависит от уровня мотивации педагога.

Принимая во внимание социальный заказ общества на педагогов с высоким уровнем мотивации, можно прийти к выводу, что сегодня сформировалась необходимая база для профессионального и творческого развития работников образовательных организаций. Актуальная система мотивации педагогов основана на гуманистическом подходе. Этим обусловлена актуальность применения на практике организационной модели.

Данная модель имеет определенные цели и задачи, а именно:

- необходимость повышения уровня мотивированности специалистов;
- проведение модернизации системы образования;
- оптимизация педагогических процессов;
- применение на практике актуальных методов управления.

Комплексный подход к вопросу мотивации педагогического коллектива позволит существенно повысить качество образования в каждом конкретном учебном заведении.

Целью создания модели управления системой мотивации педагогов в условиях сельской школы педагога является создание условий для осознания каждым педагогом своей значимости в общем образовательном процессе. Проектирование модели обусловлено социальным заказом общества, а именно: Национальным проектом «Учитель будущего» (Челябинская область). Цель которого обеспечение вхождения Российской Федерации в число 10 ведущих стран по качеству общего образования к 2024 году путем внедрения национальной системы профессионального роста педагогических работников. Отсюда следует, что необходимо повысить уровень мотивации педагогических работников.

Структура данной модели включает в себя социальный заказ, цель, задачи, принципы, уровни и результат организационной модели педагога образовательной организации в условиях сельской школы. Реализация данной модели сделает процесс управления уровнем мотивации педагога не только целостным и системным, но и создающим условия для дальнейших перспектив. Благодаря модели будут созданы условия для развития и самореализации педагога, тем самым повысится уровень образования. Следовательно, выпускники таких школ смогут в дальнейшем быть конкурентоспособными на рынке. Модель будет способствовать расширению образовательных связей не только в пределах нашей области, но и страны. Таким образом, будет выполняться социальный заказ. Модель управления системой мотивации педагогов в условиях сельской школы представлены на Рисунке 2.

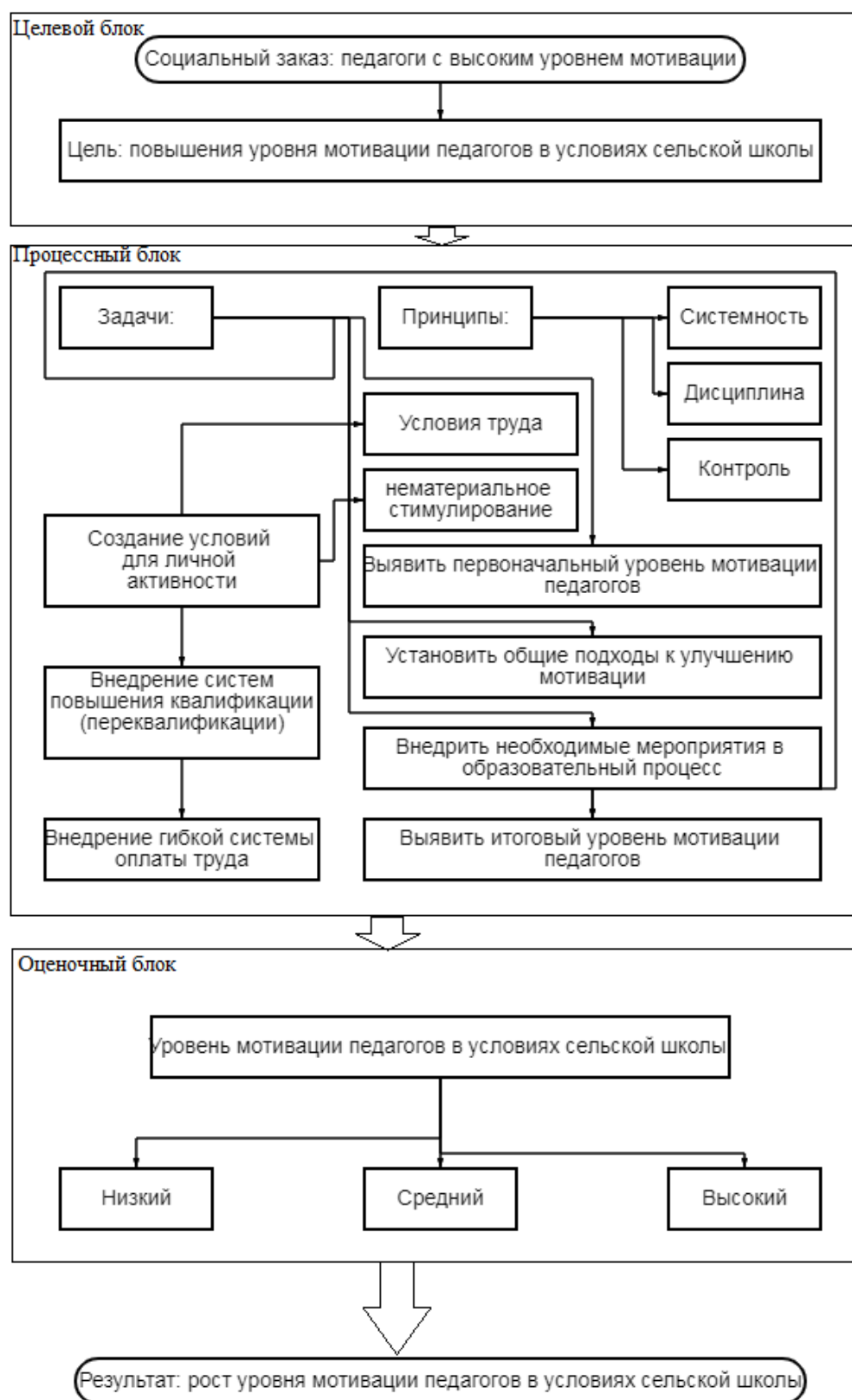


Рисунок 2 –Модель управления системой мотивации педагогов в условиях сельской школы

Структурные компоненты модели раскрывают внутреннее содержание социально-педагогического проектирования мотивации педагога общеобразовательной организации.

Данная модель была призвана решить проблему низкого уровня мотивации педагогов в условиях сельской школы, которая характеризуется наличием противоречий между существующими теоретическими разработками моделей управления системой и включением их в процесс повышения квалификации. Данная модель является мобильной и способной оперативно реагировать на потребности и запросы общества. Первый блок - целевой блок, в который входят: социальный заказ, в отношении которого формируется цель модели. Данный блок модели представляет собой краткое описание процесса развития мотивации в условиях сельской школы, относительно которого формируется цель, которую необходимо достигнуть, прибегнув определенных методов и средств, а также определить реальные мотивы трудовой деятельности каждого сотрудника, что привлечет за собой в дальнейшем выбор управленческих приемов, оказывающих положительное воздействие на мотивацию сотрудников.

Следующий блок в представленной модели управления системой мотивации – процессный блок, который включает в себя диагностику потребностей педагогов и факторов, влияющих на педагогическую деятельность; сравнение их с представлениями руководителей, а также осуществление технологического процесса, а именно: задач, которые необходимо выполнить для удовлетворения поставленной цели и принципов, которыми должен обладать педагог, чтобы справиться с поставленными задачами: выявить первоначальный уровень мотивации педагогов, установить общие подходы к улучшению мотивации, внедрить необходимые мероприятия в образовательный процесс, изучить уровень мотивации педагогов повторно.

Создание условий для личной активности – одна из частей, процессного блока, которую необходимо решить в рамках диссертационного исследования. Под профессиональной активностью педагога принято понимать его участие в профессиональных конкурсах, семинарах, практикумах, курсах, а также в данный аспект блока входят условия труда и нематериальное стимулирование.

Условия труда, имеющие принципиальное значение, включают в основном следующие факторы: техническое оснащение труда педагога (наличие и удобство в использовании помещения, оборудования и т. п.); организационные (нагрузка, автономия/самостоятельность, участие в управлении образовательным учреждением, продолжительность рабочего дня; размер класса/группы воспитанников, с которыми работает педагог); социологические (престиж, статус, оплата труда, необходимость подработки); политические (авторитет педагога, внешняя поддержка профессии со стороны родительского, местного сообщества и общества в целом); культурные (ценности, традиции и нормы педагогов, качество педагогической команды образовательного учреждения, особенности учебного плана, содержания работы педагога)[9.с.54].

К нематериальным формам мотивации относятся:

1. Творческое стимулирование - основана на обеспечении потребностей работников в самореализации, самосовершенствовании, самовыражении. Повышение сложности трудовых операций и решаемых работником задач является основой для расширения сферы деятельности творческих стимулов. В данном случае человек раскрывает свои потенциальные возможности, самореализуется в процессе труда.

2. Организационное стимулирование - предполагает привлечение работников к участию в делах организации, сотрудникам предоставляется право голоса при решении ряда проблем социального характера.



3. Корпоративная культура. Наличие всего комплекса элементов корпоративной культуры рождает у сотрудников чувство принадлежности к компании, чувство гордости за нее. Из разрозненных людей сотрудники объединяются в единый коллектив со своими неписанными законами, правами и обязанностями.

4. Моральное стимулирование - создание условий, при которых люди испытывали бы профессиональную гордость за лучшее выполнение порученной работы, причастность к ней, личную ответственность за ее результаты и признание со стороны руководства, желательно на общем собрании коллектива. Также морально стимулирует атмосфера взаимного уважения и доверия, продвижение по должности, награды.

5. Стимулирование свободным временем - это гибкий график работы, дополнительный отпуск или предоставление отгулов за сэкономленное во время работы время.

6. Стимулирование обучением - развитие персонала через повышение его квалификации.

Данные мероприятия будут способствовать увеличению вовлеченности педагогических работников, повышать чувство собственной значимости внутри коллектива и, как следствие, будет происходить рост уровня мотивации педагогов в образовательном учреждении. Оценка способов стимулирования ведет за собой внедрение системы повышения квалификации и внедрение гибкой системы оплаты труда. Система повышения квалификации представляет собой курсы по повышению квалификации. Необходимым инструментом проведения курсов является образовательная программа повышения квалификации, которая играет как нормативно-управленческую, так и развивающую роль, определяет содержание учебного материала, деятельность и взаимодействие преподавателей и слушателей. Внедрение гибкой системы оплаты труда представляет собой мероприятия, которые помогут не только

увеличить уровень мотивации педагогов уже работающих в коллективе, но и привлечь молодых высококвалифицированных педагогических кадров.

Для удовлетворения поставленных задач необходимо руководствоваться определенными принципами, чтобы достичь желаемого результата, а именно: системность обучения, предполагающая соблюдение взаимного соответствия целей, содержания, форм, методов, средств обучения и оценивания результатов, создание целостности знаний. Еще один принцип, без которого невозможно воплотить поставленные задачи – дисциплина. Дисциплина труда – обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, определенным в соответствии с настоящим Кодексом, иными федеральными законами, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором [45]. И наконец, контроль – постоянная оценка действий в той или иной области профессиональной деятельности [32]. Контроль позволит педагогу оценивать возможности, желания и потребности, а также, поможет понять, что именно является для него источником мотивации.

Следующий блок в модели управления системой мотивации педагогов – оценочный блок. Он позволяет определить параметры эффективности развития мотивации педагогов к педагогической деятельности, разработать критериальную базу, произвести рефлекссию и корректировку поставленных задач. Уровни мотивации, указанные в данном блоке модели управления системой мотивации, делятся на три вида: низкий, средний и высокий. Низкий уровень мотивации говорит о слабой вовлеченности в педагогический процесс и низкой эффективности работы образовательной организации, средний же уровень говорит о верном направлении политики стимулирования сотрудников, высокий уровень мотивации говорит о грамотно выстроенной системе мотивации педагогических работников, высоком уровне удовлетворенности и вовлеченности в педагогический процесс. В результате, при удовлетворении

всех поставленных задач происходит рост уровня мотивации педагогов в условиях сельской школы.

В условиях применения аксиологического подхода, педагога следует воспринимать как ценностно-мотивированный субъект. Использование такого подхода позволяет выстроить отношения внутри коллектива и создать благоприятный климат в организации. Целью модели, основанной на социально- педагогическом проектировании, является повышение уровня мотивации педагогов на базе системного, деятельностного и личностного подходов, а также аксиологического. Благодаря осуществлению деятельностного подхода создаются условия для системной и активной деятельности педагога.

Реализация личностного подхода утверждает представление о сущности человека как личности, требует признания уникальности личности, а также использует опору на естественный процесс развития творческого потенциала педагога. Иными словами, создает условия собственной значимости для педагога в образовательном процессе, тем самым увеличивая уровень вовлеченности и мотивации педагога. Организация системного подхода рассматривает все компоненты образовательного процесса как единый механизм, систему, тем самым позволяет разработать стройную систему теорий мотивации, охарактеризовать все ее основные элементы (цель, задачи, принципы).

Модель управления системой мотивации педагогов спроектирована с учетом современных требований к образовательному процессу в школе, уровню подготовленности будущего педагога к работе в школе и его направленности на педагогическую деятельность. Данную модель возможно представить, как учебно-развивающую программу, нацеленную на организацию взаимодействия педагога и учеников для насыщения учебной деятельности профессионально-ориентированным личностно значимым содержанием.

Таким образом, чтобы получить теоретическое знание о педагогической модели развития мотивации педагога к педагогической деятельности, необходимо мысленно включить теоретический объект в последовательность трансформаций, тщательно отследить процессы изменения, а затем привести полученные знания к некой системности, согласующейся с данными образовательной практики, научными фактами в области современной педагогики и практики образования.

Выводы по первой главе:

В первой главе работы проанализированы понятия «мотивация», с точки зрения различных зарубежных и отечественных авторов. Дана характеристика понятию «потребность» и выявлена связь этого понятия с мотивацией, а также, изучены функции мотивов человек. Проанализированы различные теории зарубежных авторов, связанные с мотивацией.

Далее были выявлены задачи мотивации, которые необходимо учитывать при формировании политики мотивации внутри образовательной организации, проанализированы методы мотивации. А также, рассмотрены стадии мотивации как процесса образовательной организации, изучены виды и факторы мотивации.

Раскрыто понятия «педагогическое моделирование», определен термин «модель», подробно изучены виды моделей. Выделены основные этапы педагогического моделирования.

Далее была составлена модель управления системой мотивации педагогов в условиях сельской школы, подробно расписаны ее основные аспекты и структурные компоненты.

## Глава 2. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ ПРОВЕРКА ВНЕДРЕНИЯ МОДЕЛИ МОТИВАЦИИ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ

### 2.1 Общая характеристика педагогического коллектива Косолаповской СОШ Анализ уровня мотивации педагогов в образовательной организации.

Прежде чем сформулировать систему мотивации в образовательной организации, необходимо детально изучить все составляющие образовательного процесса в данном учебном заведении. В условиях сельской школы требуется изучить внутренние и внешние факторы, влияющие на мотивацию учителей, и опираясь на полученные данные, определить основные проблемы и наметить пути их решения.

Косолаповская средняя общеобразовательная школа, в состав которой на данный момент входит Казак- Кочердыкский филиал, расположенный в селе Казак-Кочердык. Общая численность учащихся на 2021 год составляет 85 учеников.

Для того, чтобы понять, какие факторы влияют на школу, был проведен PEST-анализ. В таблице 1 представлены факторы, рассматриваемые в ходе PEST-анализа, которые вероятнее всего могут оказывать влияние на стратегию развития образовательной организации.

Таблица 1 –PEST-анализ Косолаповской СОШ

Направления	Факторы внешней среды	Описание	балл
1	2	3	4
Политические	Продуманная национальная политика в области образования (КПМО, НПМО)	Позволяет решать вопросы долгосрочного планирования, создавая стабильную обстановку, обр.орг., имеет четко обозначенные государственные ориентиры по отношению к образовательной системе в образовательной организации.	+ 1

Продолжение Таблицы 1

1	2	3	4
Экономические	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Переход на НСОТ</li> <li>- Нехватка кадров</li> <li>- Недостаточное финансирование</li> </ul>	<p>Побуждает образовательную организацию на поиски альтернативных источников финансирования</p>	<p>+1 - 1 -1</p>
Социальные	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Демографический кризис</li> <li>– Базовые ценности населения; — Бренд, репутация, имидж Косолаповской СОШ</li> <li>– Предпочтения воспитанников;</li> <li>– Представления СМИ. Реклама и связи с общественностью;</li> <li>- Нехватка молодых специалистов</li> </ul>	<p>Демографический кризис в селе способствует пересмотру политики школы для привлечения детей и педагогов со школ соседних населенных пунктов</p>	<p>-1 -1  +1  -1 +1  - 1</p>
Технологические	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Слабое финансирование информативно-коммуникативных технологий;</li> <li>- Информация и коммуникации, влияние интернета;</li> <li>- Отсутствие компьютерной грамотности</li> </ul>	<p>Слабое финансирование в технологическом направлении способствует поиску альтернативных источников финансирования.</p>	<p>-1  +1  -1</p>

В каждой из этих четырёх групп в качестве отрицательных факторов, оказывающих наибольшее влияние, необходимо выделить такие, как: демографический кризис населения ведет к снижению заинтересованности педагогов в образовательной деятельности, а также нехватка персонала побуждает образовательную организацию «ставить» на определенные предметы не профильных, некомпетентных в данной дисциплине, преподавателей. Недостаточный уровень финансирования ведет к снижению уровня стимулирования и мотивации сотрудников, тем самым увеличивается текучка молодых кадров.

На основе результатов проведённого PEST-анализа, можно сделать вывод, что руководящему звену следует изменить подход к системе мотивации сотрудников. В данном случае требуется отнестись к мотивации как к способу повышения продуктивности педагогической деятельности. Необходимо применить как финансовые, так и моральные механизмы воздействия на сотрудников. Важно уделить должное внимание психологическому портрету каждого специалиста. Только при комплексном подходе возможно создание гибкой системы мотивации, которая позволит оптимизировать многие образовательные процессы. Сотрудники организации и соискатели должны четко понимать принципы мотивационной системы образовательной организации. Руководство, в свою очередь, не должно отступать от основных принципов мотивационной системы и осуществлять поощрения в срок.

Важным фактором качественной работы Косолаповской СОШ является мотивация труда педагогов, создание устойчивых связей в коллективе и заинтересованность персонала в достижении целей образовательной организации. Благодаря этому выстраивается грамотная кадровая политика, которая обеспечивает эффективное распределение функций сотрудников, грамотный подбор персонала и гармоничные отношения внутри коллектива. Сотрудник, четко осознающий механизмы поощрения в рамках организации,

имеет высокий уровень мотивации к труду. Мотивацией следует называть сложный комплекс ощущений, которые зависят от индивидуальных качеств человека [32,С.4].

Существуют два подхода к формированию кадровой политики в образовательных организациях: кадровый и ресурсный. Их сравнительный анализ представлен ниже в таблице 2.

Таблица 2 – Различия кадрового и ресурсного подходов к управлению

Функции	Кадровый	Ресурсный
1	2	3
Привлечение и отбор сотрудников	Заполнение вакантной позиции. Насколько кандидат соответствует?	Создание стоимости. Сколько ключевых факторов успеха повысит педагог в организации?
Адаптация	Адаптация к должности. Главное – должность, трудовые обязанности	Адаптация к организационной культуре. Главное – адаптация ко всем процессам, происходящим в организации
Обучение	Формирование должностных навыков.	Профессиональная компетентность – это совокупность личностных качеств, знаний, умений, навыков и мотивации к деятельности. Большая часть обучения направлена на стратегические цели.
Мотивация	Целью является компенсация затрат, учитывающая вклад каждого работника. Увеличение экономических стимулов. Лояльность на уровне нормативов.	Целью является формирование приверженности к своей организации. Лояльность выражается на уровне убеждений. Ценностные ориентации.



Продолжение таблицы 2

1	2	3
Управление карьерой	Внутренние источники набора – простое продвижение по службе. Результат – достижение целей, поставленных работником	Достижение целей. Сведение к минимуму возможности профессионального выгорания. Возникает возможность профессионального роста.
Оценка	Проверка знаний, навыков.	Оценка вклада в развитие организации.
Высвобождение	Сокращение мест	Результат несоответствия кандидата

Кадровая политика это важная составляющая мотивационной системы предприятия. За счет кадровой политики осуществляются такие процессы, как привлечение, отбор, адаптация, обучение, мотивация, и оценка человеческих ресурсов. Основываясь на результатах проведенного анализа, можно сделать вывод, что в процессе управления персоналом следует ориентироваться на достижение поставленных целей и задач, ресурсы организации, капитал и кадровый состав. Задача руководителя выстроить такую систему взаимодействия с сотрудниками, которая позволит использовать все ресурсы организации для её развития.

Только грамотно подобранная кадровая политика поможет увеличить уровень мотивации педагогов, уменьшить текучку кадров, повышает уровень заинтересованности и вовлеченности педагогов.

Анализ сильных и слабых сторон, угроз и возможностей Косолаповской СОШ, с точки зрения системы мотивации представлен в SWOT – анализе в таблице 3.

Таблица 3 –SWOT-анализ Косолаповской СОШ

	Внешняя среда		Внутренняя среда
1	2	3	4
у г р о з ы	Демографический кризис в данной сельской местности; -недостаточная информационная культура общества; - текучесть кадров, прежде всего молодых сотрудников;	с л а б ы и е с т о р о н ы	- недостаточное обеспечение школы новыми техническими средствами обучения и воспитания; - слабая оснащенность компьютерной техникой и другого оборудования, используемого в учебном процессе; - не в полной мере используются возможности инструментов мотивации сотрудников;

### Продолжение таблицы 3

<p>В О З М О Ж Н О С Т И</p>	<p>- наличие учреждений культуры рядом с школой (дом культуры);</p> <p>- удобное географическое положение школы;</p> <p>- участие педагогов и воспитанников школы в конкурсах, конференциях, проектах различного уровня, соревнованиях;</p> <p>-твёрдое желание руководства сформировать реальную и действенную систему мотивации персонала;</p> <p>-наличие оздоровительной программы для учеников;</p>	<p>с и л ь н ы е с т о р о н ы</p> <p>-взаимодействие с другими школами города и района;</p> <p>- работники стремятся к повышению квалификации;</p> <p>- работники заинтересованы в повышении производительности труда;</p> <p>-присутствует школьный спортивный клуб</p> <p>- стремление администрации и педагогического коллектива соответствовать современным требованиям;</p> <p>-заинтересованность родителей в качестве учебно-воспитательного процесса;</p> <p>-высокий уровень профессионализма сотрудников и наличие необходимых навыков;</p> <p>- наличие кадетского направления в школе</p> <p>- наличие интерната внутри школы;</p>
--	--	---

Исходя из анализа данных, можно сделать вывод, что основными аспектами Косолаповской СОШ, положительно влияющих на ее развитие, является специфика направленности школы, а именно наличие кадетских классов (с 7-11 классы), где дети, помимо основного образования, проходят военную подготовку. А также присутствует новый интернат. Данная политика помогает решить проблему демографического кризиса в данном населенном пункте. Наличие кадетских классов привлекает детей с соседних школ района и даже соседних районов. Кадеты постоянно сотрудничают с другими школами

для проведения различных соревнований, что опять же положительно сказывается на репутации школы. Наличие совета родителей, говорит о том, что родители кадетов также заинтересованы в образовательном процессе своих детей, что повышает уровень мотивации педагогов. Удобное географическое положение является одним из главных преимуществ Косолаповской СОШ. Это способствует активному взаимодействию и привлечению новых учеников. Однако, большее внимание следует уделять повышению квалификации педагогических кадров. Стоит отметить большую заинтересованность педагогических кадров в саморазвитии и развитии образовательной организации, следовательно, уровень мотивации педагогических кадров увеличивается. Тесное взаимодействие руководства и педагогов позволит выявить основные мотивы, влияющие на трудовую деятельность персонала, создать комфортный психологический климат в коллективе. Важно понимать, что нефинансовые механизмы стимуляции имеют более сложную природу, поэтому при создании системы мотивации важно учитывать психологический профиль сотрудников, их систему ценностей и восприятие занимаемой должности, а также ценность работы в данной организации.

Иными словами, руководитель Косолаповской СОШ рассматривая систему мотивации как способ повышения эффективности внутренних процессов, способен выстроить систему мотивации, способную стать частью кадровой политики учреждения. Четкое следование принципам кадровой политики позволит еще на стадии подбора персонала выявить подходящих сотрудников.

Проведённый SWOT – анализ показал, что с позиции руководства СОШ не стоит воспринимать систему мотивации как дополнительные расходы, необходимо расценивать её как механизм, направленный на повышение уровня эффективности деятельности образовательного учреждения.

Таким образом, можно сделать вывод, что Косолаповская СОШ является конкурентоспособной образовательной организацией. Специфика направленности школы дает ей огромное преимущество на фоне других школ. Однако, демографический кризис в данной местности ведет за собой нехватку учителей предметников и молодых кадров, что остро поднимает вопрос о росте уровня мотивации педагогов в условиях сельской школы.

## 2.2 Внедрение и особенности реализации модели в образовательной организации

Совершенствование мотивационной системы должно стать важным элементом кадровой политики образовательной организации. При этом разработанные мотивационные механизмы должны легко считываться сотрудниками и соискателями, быть доступными и своевременно исполняться. Эффективная система мотивации включает в себя как финансовые, так и нефинансовые рычаги воздействия, и предполагает индивидуальный подход к каждому сотруднику.

Эффективность деятельности Косолаповской СОШ обусловлена грамотно разработанной кадровой политикой, включающей в себя: правильный оптимальный подбор, расстановку и определение функций персонала.

Мотивация труда выступает своеобразным ориентиром кадровой политики. Она выражается в степени заинтересованности сотрудников в трудовой деятельности, отношениях внутри коллектива и общей степени удовлетворенности сотрудников данным рабочим местом. Мотивацией следует называть сложный комплекс ощущений, которые зависят от индивидуальных качеств человека.

Исследование кадрового состава, проведенное в Косолаповской СОШ на основе анализа:

- численности возрастных групп;
- равновесия возрастных пропорций;
- образовательного уровня;
- стажа работы сотрудников;
- уровня оплаты труда и др. позволило не только определить реальную картину состояния кадрового ресурса, но и понимать мотивацию сотрудников для определения путей к их эффективной профессиональной деятельности.

Результаты исследования показали, что приоритетным значением в практической деятельности менеджмента является определение способов роста творческой инициативы, путей повышения производительности, стимулирования и мотивации педагогических работников. Объектом исследования были 31 человек (включая одного воспитателя в Казак-Кочердыкском филиале), только педагогические кадры. В возрастном диапазоне от 25 до 70 лет были выбраны 8 возрастных групп с шагом в 5 лет (таблица 4).

Таблица 4 – Анализ возрастного состава Косолаповской СОШ

Возрастной диапазон	25-29	30-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	Старше 60
Количество человек	1	2	4	5	3	6	3	7

Ниже представлена диаграмма (рисунок 3), где наглядно можно увидеть результаты анализа возрастных групп Косолаповской СОШ.

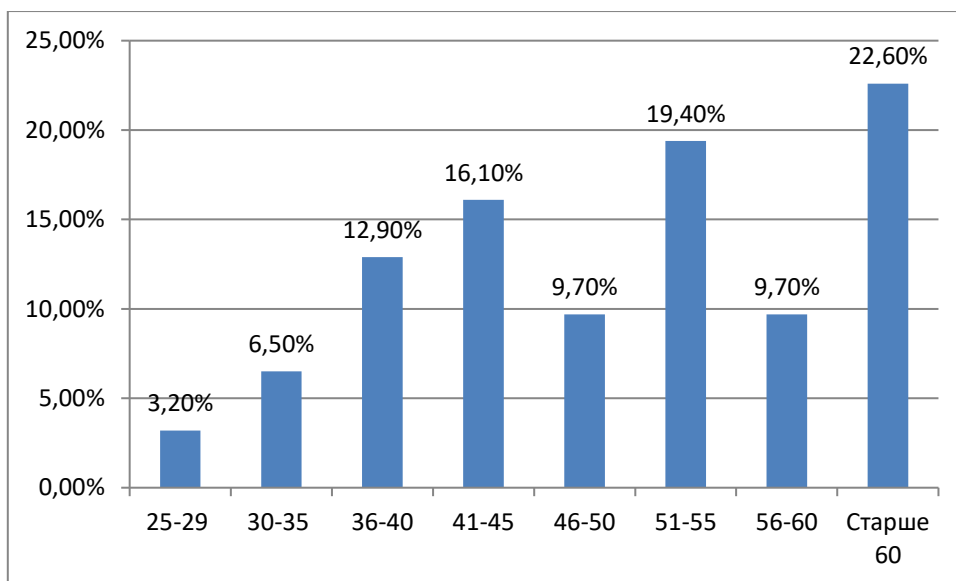


Рисунок 3 – Диаграмма численности возрастных групп Косолаповской СОШ

Согласно представленной диаграмме, можно сделать вывод, что одна из самых многочисленных возрастных групп - это группа 51-55 лет (19,4 %), однако, самая многочисленная группа – это группа старше 60 (22,6%). Что говорит о том, что необходимо построить систему мотивации так, чтобы то помогло привлечь новых и молодых высококвалифицированных педагогов. Так как больший процент педагогов занимает возрастная группа старше 60 лет, то можно говорить о сплоченности коллектива и о высококвалифицированных педагогах, с большим стажем. В таблице 5 представлен анализ стажа педагогов Косолаповской СОШ.

Таблица 5 - Анализ стажа работы педагогов Косолаповской СОШ

Стаж работы	До 5 лет	10-15 лет	15-20 лет	20-25 лет	более 25 лет
Количество педагогов	4	3	6	11	9

Наглядно стаж работы представлен на рисунке 4.

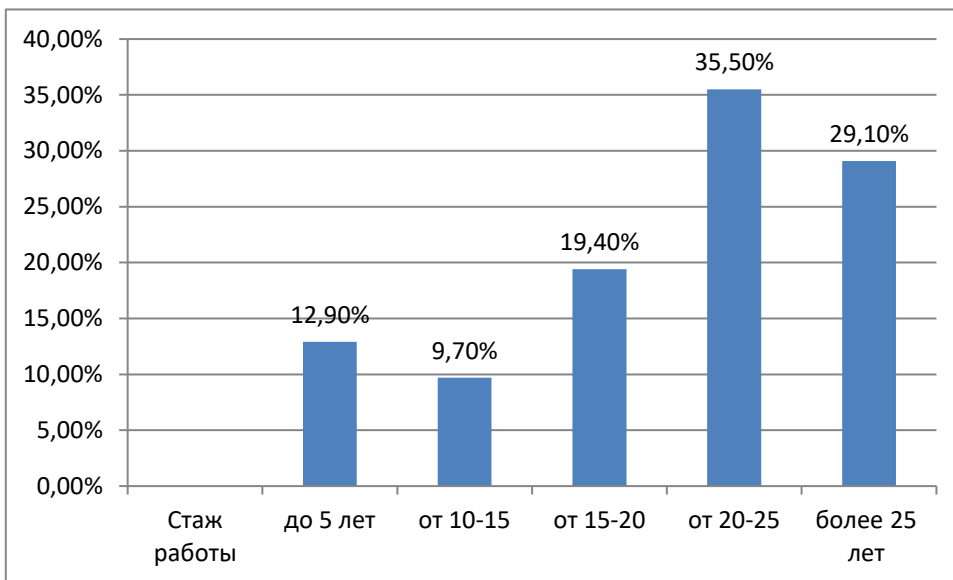


Рисунок 4 – Диаграмма профессионального стажа педагогов Косолаповской СОШ

Большой процент педагогов со стажем от 20-25 лет (35,5%) говорит о высоком уровне профессиональной подготовки и компетентности педагогов и стабильности коллектива, но с другой стороны, в Косолаповской СОШ очень мало молодых педагогов, которые могли бы привнести в образовательный процесс свежие идеи. С учетом стабильности коллектива можно прийти к выводу, что средний возраст педагогов будет только расти. В таких условиях необходимо уделить должное внимание вопросу переобучения сотрудников. Опираясь на данные проведенного исследования, можно сказать, что приоритетным направлением для Косолаповской СОШ может быть выбрано повышение уровня квалификации и проведение переквалификации педагогов.

Анализируя педагогического состава Косолаповской СОШ по гендерному признаку представлен в таблице 6.

Таблица 6 – Анализ педагогического состава Косолаповской СОШ

Педагоги	Мужчины	Женщины
Количество	4	27



Наглядно данное исследование представлено на рисунке 5.

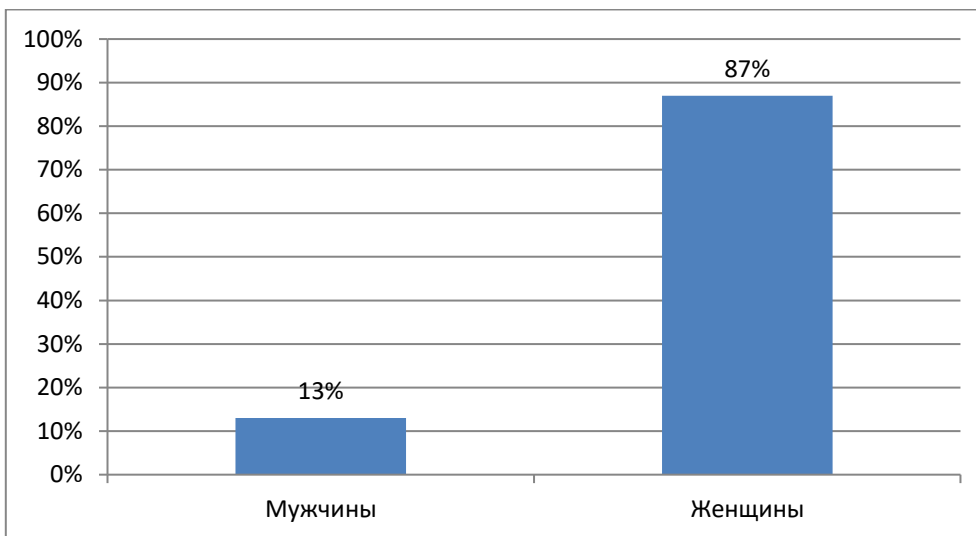


Рисунок 5 – Анализ педагогического состава по гендерному признаку

Таким образом, можно заметить, что 87% педагогов – женщины и только 13% мужчины, поэтому при анализе системы мотивации образовательного учреждения необходимо учитывать этот факт.

Сотрудники расценивают мотивационные механизмы с позиции личной системы ценностей и своих потребностей на данном этапе. В случае, если у сотрудников отсутствует полное понимание мотивационных процессов, стимулирование деятельности может привести к возникновению конфликтов внутри коллектива. К примеру, для большинства людей уровень заработной платы выступает мощным стимулом к трудовой деятельности. При отсутствии понимания механизмов оплаты труда в данной организации в коллективе начинают возникать разногласия. Это сказывается на продуктивности работы компании. В процессе управления персоналом перед руководителем возникает задача разработать гибкую и понятную систему поощрений. Также зачастую в организациях возникают расхождения между теоретической базой системы поощрения, и фактическими действиями руководства. Разработка эффективной системы мотивации сложный процесс, неопытные руководители могут столкнуться с цикличностью внедрения мотивационных механизмов.

Разработав систему мотивации, руководитель применяет её на практике, и не получает желаемого результата, он приступает к созданию нового проекта, и ситуация повторяется снова.

В соответствии с постановлением Правительства Курганской области от 28 августа 2018 года N 277 «О внесении изменений в постановление Правительства Курганской области от 10 сентября 2013 года №422 «Об утверждении Положения об оплате труда работников государственных образовательных организаций и государственных учреждений, подведомственных Главному управлению образования Курганской области» тарифные ставки и оклады (должностные оклады) работников учебно-вспомогательного персонала, профессорско-педагогического состава, руководителей структурных подразделений устанавливаются с учетом требований к уровню профессионального образования по занимаемым должностям педагогических работников в соответствии с приказом Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 11 января 2011 года №1н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей руководителей и специалистов высшего профессионального и дополнительного профессионального образования (далее- приказ Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей руководителей и специалистов высшего профессионального и дополнительного профессионального образования»)»).

Все выплаты определяются региональными нормативными актами, коллективными соглашениями и трудовыми договорами, локальными положениями об оплате труда. В заработную плату педагога входит:

- базовая часть;
- компенсационные выплаты;
- стимулирующая часть, премиальные выплаты.

В базовой части учитывается фиксированный оклад за ставку заработной платы, повышающий коэффициент и специальные надбавки.

Повышающий коэффициент, учитывающий наличие ученых степеней, почетных званий, знаков отличия Российской Федерации или СССР, спортивных званий, применяется к тарифной ставке, окладу (должностному окладу) педагогических работников организаций (учреждений), имеющих ученую степень, которым присвоены почетные звания, знаки отличия Российской Федерации или СССР, спортивные звания, при условии соответствия педагогических работников занимаемой должности.

Размеры повышающих коэффициентов, учитывающих наличие ученых степеней, почетных званий, знаков отличия Российской Федерации, спортивных званий приведены в таблице 7.

Таблица 7 – Размеры повышающих коэффициентов Косолаповской СОШ

Показатели квалификации	Основание для установления повышающего коэффициента	Повышающий коэффициент
Наличие учебной степени	Доктор наук по профилю общеобразовательной организации или педагогической деятельности (преподаваемых дисциплин)	0,15
Наличие учебной степени	Кандидат наук по профилю общеобразовательной организации или педагогической деятельности (преподаваемых дисциплин)	0,1

Продолжение таблицы 7

Наличие почетного звания, знака отличия, спортивного звания	Почетные звания СССР, Российской Федерации "Народный...". "Заслуженный..." при соответствии почетного звания профилю педагогической деятельности или преподаваемых дисциплин, знак отличия "За наставничество"	0,1
	Мастер спорта, гроссмейстер по шахматам (шашкам) (для педагогических работников, в том числе преподавателей физического воспитания)	0,1

Повышающий коэффициент, учитывающий работу в сельской местности, установлен в размере 0,25 к тарифной ставке, окладу (должностному окладу) работников Учреждения, работающих и проживающих в сельской местности и в рабочих поселках (поселках городского типа), должности которых включены в Перечень должностей работников муниципальных Учреждений Целинного района, расположенных в сельской местности и в рабочих поселках (поселках городского типа), которым устанавливается повышенный на 25 процентов размер тарифных ставок, окладов (должностных окладов) за работу в сельской местности, утвержденный постановлением Администрации Целинного района от 27 декабря 2007 года № 340.

Существуют различные виды премирования, оно может быть текущим, квартальным, годовым, разовым, ежемесячным.

Ежемесячное премирование применяется в целях повышения заинтересованности сотрудников в эффективности и качестве выполняемой работы. Ежемесячная премия составляет 10% от оклада работника.

Размеры стимулирующих выплат устанавливаются в процентном отношении к тарифным ставкам, окладам (должностным окладам) или в абсолютных размерах. Руководитель образовательного учреждения и завуч принимает участие в распределении стимулирующих выплат. Фонд стимулирующих надбавок, определяемых по бальной системе, руководство распределяет в соответствии с настоящим положением и представленными работниками сведениями о своей деятельности, отражёнными в листах самооценки. Руководство осуществляет анализ и оценку объективности представленных результатов самооценки деятельности работника и мониторинга профессиональной деятельности работников школы. В случае установления комиссией существенных нарушений представленные результаты возвращаются субъекту, представившему результаты, для исправления и доработки.

Начисление различных доплат и надбавок выступают механизмом поощрения специалистов с высоким уровнем квалификации. При этом система таких выплат ориентирует других специалистов на дополнительное профессиональное развитие. Объем таких доплат устанавливает руководство.

Надбавки могут быть начислены в связи с:

- длительным стажем работы;
- высоким уровнем квалификации;
- достижениями в работе;
- повышенной интенсивностью труда;
- высокие качественные достижения в основной работе;
- за высокую интенсивность и напряженность в работе;

Основанием для доплат являются:

- увеличение количества часов;
- исполнение обязанностей временно отсутствующих работников;
- особые условия труда (работа на компьютере).

Результаты проведенного исследования доказали, что в Косолаповской СОШ, уровень удовлетворения базовых потребностей персонала находится на низком уровне. Но при этом, руководство школы осуществили ряд позитивных изменений в вопросе создания комфортных условий труда. В Косолаповской СОШ был произведен ремонт помещений, закуплена компьютерная техника и необходимая.

В Косолаповской СОШ действует система социального обеспечения коллектива, она включает в себя летний отпуск, регулярные медицинские осмотры, оплату больничных и отпусков, что также выступает мотивационным механизмом, особенно среди сотрудников женского пола. Трудовой процесс в Косолаповской СОШ в целом носит групповой характер. Соответственно для повышения уровня эффективности труда необходимо укреплять отношения внутри коллектива, формировать умение работать в команде, поощрять дружеские отношения и привязанность к коллективу. В выбранной школе имеется устойчивый коллектив, который существует длительное время.

Следует еще раз подчеркнуть, что специфика женского коллектива такова, что наличие дружеских отношений в группе, друзей и единомышленников, сплоченность коллектива часто являются определяющим мотивационным фактором, который обеспечивает положительную динамику в работе образовательной организации. Эта потребность сотрудников Косолаповской СОШ удовлетворяется посредством совместного проведения праздников, таких как Восьмое марта и Новый год. В данном коллективе принято поддерживать друг друга в сложных жизненных ситуациях, сопереживать, помогать другим членам коллектива. Соответственно психологический климат в Косолаповской СОШ можно считать комфортным.

Для большинства людей важную роль играет публичное признание успехов трудовой деятельности. Желание продемонстрировать свою значимость можно использовать как стимулирующий механизм. Непосредственно в

Косолаповской СОШ потребность в признании и уважении реализована через систему моральных стимулов, таких как награждение сотрудников грамотами, дипломами и размещение фотографий педагогов на доске почета. В условиях постоянно меняющихся требований, остро встает проблема повышения квалификации и профессиональной переподготовки.

В тоже время повышение квалификации, возможность профессионального роста и карьеры являются важными стимулирующими факторами.

Как известно, персонал является фактором, определяющим будущее любой организации, в частности школы. Для повышения уровня продуктивности трудовой деятельности педагога, необходимо применение эффективного мотивационного комплекса. Мотивация выступает движущим фактором формирования личности педагога.

В рамках магистерской диссертации была изучена мотивация профессиональной деятельности педагогов Косолаповской СОШ. Педагогам было предложено пройти опрос и оценить значимость для них мотивов педагогической деятельности по десятибалльной шкале. Методика Поливановой Галины Леонидовны [32.с.87]. В опросе приняло участие 15 педагогов. Данные опроса представлены в таблице 8.

Таблица 8 - Факторы мотивирования личности педагога в условиях сельской школы

Педагог и	Признание и любовь учеников	Разумность требований руководства	Хорошие условия на работе	Возможность карьерного роста	Сложная и трудная работа	Удовлетворенность заработной платой
1	10	9	7	8	6	8
2	9	8	8	9	8	7
3	10	9	7	9	7	8
4	10	10	9	7	6	7

Продолжение таблицы 8

5	9	10	10	8	5	6
6	10	9	10	10	5	6
7	10	8	9	8	4	7
8	9	9	8	9	6	5
9	8	10	7	10	7	6
10	10	10	9	7	5	7
11	9	8	9	8	5	8
12	10	9	10	9	8	5
13	10	9	9	8	6	6
14	10	10	10	9	7	5
15	10	10	8	7	7	7

Опираясь на результаты исследования, можно заключить, что педагоги Косолаповской СОШ определили следующие мотивационные факторы трудовой деятельности.

- Признание и любовь учеников (67% опрошиваемых поставили максимальный уровень важности);
- Разумность требований руководства (40% - максимальный уровень, 60% - высокий и выше среднего уровень значимости);
- Хорошие условия на работе (80% опрошиваемых оценили важность фактора от 8 до 10 баллов).

Самым низким мотивационным фактором по значимости для педагогов Косолаповской средней общеобразовательной школы стали такой критерий как «Сложная и трудная работа» (13% педагогов отметили низкую значимость фактора, 87% - среднюю и ниже среднего). Данные наглядно представлены на рисунке 6.



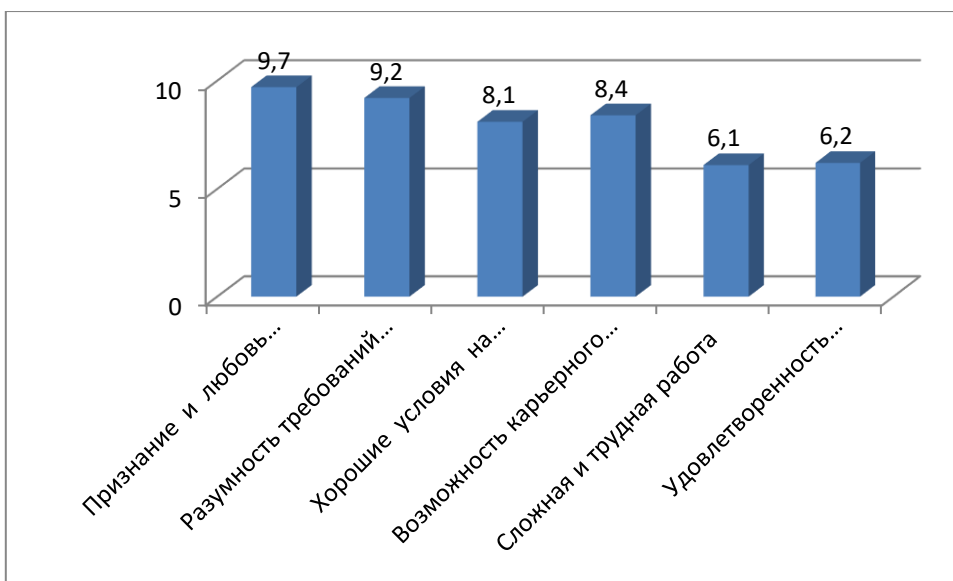


Рисунок 6 – Факторы, влияющие на мотивацию педагогов

Анализируя полученные данные, необходимо отметить, что для педагогов школы на момент проведения исследования наиболее важными оказываются мотивы безопасности и комфорта, которые требуют определенных социально-психологических методов стимулирования, речь о которых пойдет ниже. Такие факторы, как хорошие условия на работе подразумевают собой также социальные гарантии, стабильность заработка и возможность в зависимости от результатов труда получать более высокую зарплату анкетированные поставили на 4 место, что соответственно, определяет важность также и материального стимулирования сотрудников.

Для более точного анализа проблемы мотивации педагогов в Косолаповской СОШ был проведен анализ нормативно-правовой базы образовательного учреждения, регламентирующей кадровую политику школы. Это позволило сделать следующие выводы:

1. Наличие в организации только двух документов, регламентирующих кадровую политику (Коллективного договора и Положения об оплате труда работников) говорит об упорядочивании только доплат, выплат и социальных

надбавок, которые носят относительно постоянный характер и оказывают незначительное стимулирующее влияние.

2. Отсутствие Положения о фонде материального стимулирования говорит об отсутствии в организации механизма отслеживания индивидуальных результатов деятельности педагогических работников. Начисление премий не редко происходит по субъективным факторам, на усмотрение руководства школы.

3. В школе отсутствует система диагностики мотивов и потребностей педагогов, система определения факторов, важных для них с точки зрения повышения производительности труда, вызывающих желание эффективно трудиться. Работа в этом направлении ведется редко и непланомерно, только в случае возникновения конфликтных ситуаций.

Далее в таблице 9 представлен анализ методов и форм мотивации педагогов в Косолаповской СОШ.

Таблица 9–Методы и формы мотивации педагогов

Метод	Описание метода	Потребности и мотивы	Приемы мотивирования
1	2	3	4
Административный	Характерно, ориентируется на чувство долга, дисциплину и культуру педагога	Боязнь увольнения, Стремление иметь стабильную работу и заработную плату, Стремление получить признание заслуг	Издание приказов и распоряжений, Установление санкций, поощрений, объявление благодарности, выговор, Разработка должностных инструкций, аттестация педагогов и др.

Продолжение таблицы 9

<p>Экономические методы</p>	<p>Осуществляется материальное стимулирование отдельных педагогов и всего педагогического коллектива в целом</p>	<p>Обеспечение своей жизнедеятельности, Желание быть экономически защищенными в случае потери работы или появления болезни</p>	<p>Премирование работников, Распределение надбавок, социальное обеспечение (больничный, отпуск), получение дополнительного заработка (доп.уроки, репетиторство)</p>
<p>Социально-психологические методы</p>	<p>Ориентируются на создание благополучного социально-психологического климата, воздействуют на гражданские чувства, ценностные ориентации</p>	<p>Мотивы признания, самоуважения, достижение успеха, возможность карьерного роста, Мотивы безопасности и комфорта, желание иметь безопасное и удобное рабочее место, желание иметь комфортный режим работы, желание работы без конфликтов и стрессов</p>	<p>обобщение опыта работы, общественное признание, аттестация на высокую квалификационную категорию, расширение полномочий, письменная благодарность с занесением в трудовую книжку, благодарственные письма, почетные грамоты, улучшение условий труда, техническое оснащение рабочего места, составление комфортного расписания уроков, удобный график работы, корректное поведение руководителей учреждений, проявление поддержки по отношению к подчиненным.</p>

Система мотивации и стимулирования сотрудников образовательной организации включает в себя большой комплекс мероприятий, при этом личные цели и желания совпадают с целями организации или соответствовать им. Это

приведет к большему уровню эффективности. Эффективность любой системы мотивации и стимулирования зависит от предоставляемых возможностей, при этом должен выполняться ряд требований:

- критерии стимулирования должны быть понятными каждому работнику и быть справедливыми;
- необходимо учитывать принцип постепенности, не следует поощрять резко завышенным вознаграждением;
- размер вознаграждения должен определяться на основе объективной оценки личного вклада в общие результаты труда;
- вознаграждение должно быть значимым;
- промежуток между результатом деятельности и вознаграждением должен быть минимальным.

Поэтому, использование приемов должно быть комплексным, необходимо сочетание моральных и материальных стимулов, позитивных и негативных. Только в этом случае управленческая деятельность будет эффективной. Управление персоналом должно охватывать весь кадровый состав организации. Кроме того, руководитель образовательной организации должен помнить, что инструменты мотивации сугубо индивидуальны для каждого отдельного педагога.

Особое внимание руководитель должен уделить повышению квалификации (переквалификации) педагогических кадров образовательного учреждения.

Главной задачей диссертационной работы было установление начальных мотивов педагогов, определивших принятие ими решения о поступлении на курсы повышения квалификации. Педагогам предлагалось ответить на вопросы, уточняющие основную причину принятия ими решения о курсах повышения квалификации. Данные опроса представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Основные мотивы повышения квалификации педагогов Косолаповской СОШ.

Мотив	Количество педагогов
1	2
в связи с изменением специфики профессиональной деятельности	13
в связи с истечением срока действия ранее полученного удостоверения о повышении квалификации	4
в связи с осознанием роста конкурентных отношений в педагогической среде	2
в связи с необходимостью увеличения количества баллов накануне предстоящей аттестации	3
в связи с необходимостью овладения инновационными подходами к решению профессиональных задач	4
в связи с осознанием потребности в повышении теоретической и методической подготовки	5

Наглядно данные представлены на рисунке 7.



Рисунок 7 – Основные мотивы повышения квалификации Косолаповской СОШ

Согласно представленным данным более 40% (41,9%) ответов было дано преподавателями «в связи с изменением специфики профессиональной

деятельности», что говорит о том, что педагоги идут на повышения квалификации (переквалификации) вынуждено, так как происходит нехватка высококвалифицированных кадров. Однако, это говорит и о том, что педагоги имеют высокий уровень мотивации, так как при повышении квалификации, (переквалификации) повышается уровень заработной платы. Отсюда вытекает и низкий процент такого показателя как осознание роста конкурентов отношений в педагогической среде. Ведь нехватка кадров, влечет за собой снижения уровня конкуренции.

Таким образом, при решении основных задач в области материального и нематериального стимулирования, управленческая деятельность должна заключаться в:

- 1) предоставлении сотруднику тех благ, использование и получение которых по каким-либо причинам затруднительно;
- 2) предоставлении уникальных услуг, которые характерны лишь для данной организации;
- 3) поддержании и формировании организационной культуры;
- 4) формировании положительного имиджа организации, как результативного и успешного работодателя;
- 5) формировании продуктивной рабочей обстановки и благоприятного социально-психологического климата в первичном коллективе и организации в целом;
- 6) предоставление гибкой оплаты труда каждому сотруднику.

Таким, образом, при рассмотрении существующей системы мотивации в Косолаповской СОШ, можно сделать вывод:

1. Применяются несовершенные методы материального стимулирования: удовлетворенность базовых потребностей недостаточная (заработная плата, надбавки, премии).

2. Демографический кризис вынуждает педагогический состав набирать часы по предметам, в которых педагог не компетентен, что заставляет сделать вывод о перерасмотрении системы повышения квалификации педагогов.

3. Слабо развита политика нематериального поощрения. От степени заинтересованности в выполнении своих обязанностей зависит, прежде всего, результативность и качество труда педагога.

Исследование кадрового состава организации позволяет говорить, что равновесие возрастных групп в Косолаповской СОШ нарушено за счет недостатка молодых специалистов. Однако, большой стаж говорит о сплоченности коллектива. Все педагоги имеют высшее и среднее специальное образование. Необходимо также делать ставку на обучение, переобучение имеющихся специалистов, повышение их квалификации. Сотрудникам Косолаповской СОШ было предложено пройти опрос с целью выявления достоинств и недостатков существующей системы мотивации. Система мотивации персонала в Косолаповской СОШ формировалась на протяжении многих лет, и этот процесс нельзя считать завершенным. Удовлетворенность базовых потребностей педагогов в образовательном учреждении можно оценить, как недостаточную. Применяются несовершенные методы нематериального стимулирования. Системе моральных стимулов награждению грамотами, дипломами по результатам профессиональных конкурсов, уделяется небольшое внимание. В таблице 11 приведен перечень мероприятий, которые помогут Косолаповской СОШ улучшить систему мотивации труда педагогов и тем самым увеличить эффективность работы во всей образовательной организации.

Таблица 11 – Перечень мероприятий по усовершенствованию мотивации труда

Наименование мероприятий	Ожидаемый результат
1	2
Внедрение гибкой системы оплаты труда	Заинтересованность сотрудника в выполнении своих должностных обязанностей
Повышение квалификации сотрудника	Возможность карьерного роста или усвоения новых специальностей
Оценка и поощрение достигнутых результатов	С целью повышения результатов
Условия труда	Сотрудник чувствует себя комфортно в рабочей среде, тем самым увеличивается производительность труда

Совершенствование системы оплаты труда в организации – один из видов увеличения мотивации. Внедрение гибкой система оплаты труда, повысит заинтересованность персонала в отношении своих обязанностей, так как от этого будет зависеть размер заработной платы. Предоставление возможности повышать свою квалификацию дает сотруднику уверенность в сохранении за ним данного рабочего места. Параллельно с повышением квалификации повышается заработная плата, открываются новые перспективы продвижения по карьерной лестнице. Это рождает рвение и добросовестное отношение к работе. С целью повышения результата следует ввести систему поощрений и вознаграждений. Вознаграждение - это все что человек считает ценным для себя, но понятие ценностей у людей специфичны, а, следовательно, и различна оценка вознаграждения и его относительной ценности поэтому наряду с внешним вознаграждением (дополнительные выплаты, похвалы и признания, оплата определенных расходов, страховка). Внутреннее вознаграждение дает сама работа. Изучение условий труда играет большую роль в повышении престижа организации. Материальная заинтересованность не всегда выдвигается на первый план, сотрудник, испытывающий дискомфорт на рабочем месте, постарается сменить работу. Его интересуют продолжительность рабочего дня, недели, возможность перерывов в работе.



Организация питания в обеденный перерыв. Немаловажную роль играет отношение начальства к предложениям о благоустройстве рабочего места. Условия труда, кроме престижа организации и как следствие текучесть кадров, оказывают огромное влияние на отношение работников к выполняемым обязанностям, здесь производительность и качество выполняемой работы.

Таким образом, подробный анализ кадровой политики, системы мотивации педагогического состава Косолаповской СОШ и факторов мотивирования позволил сделать вывод, что больший акцент мероприятий по росту уровня мотивации необходимо сделать на создание усовершенствованной системы оплаты труда, на создании нематериальной политики поощрения и конечно же на повышение квалификации (переквалификации) сотрудников.

### 2.3 Анализ результатов внедрения организационной модели

С позиции психологии мотивация - побуждение к действию; процесс, управляющий поведением индивида, который позволяет определить его направленность, устойчивость и активность; способность человека удовлетворять свои потребности. С точки зрения менеджмента мотивация - это процесс побуждения человека или группы людей к трудовой деятельности, направленной на достижение целей организации. Мотивация является главным внутренней причиной, определяющей направление деятельности человека, в частности работника, поэтому, применяя ее, можно добиться многократного повышения или понижения эффективности результатов труда. Это означает, что мотивация является важнейшей функцией управления. В то же время, являясь сложным психологическим явлением, мотивация, в том числе экономическая, требует понимания ее сути, структуры и следующих отсюда эффективных приемов воздействия на неё. Это означает, что мотивация является и объектом управления. Система мотивации и стимулирования профессиональной деятельности существует на любом предприятии, в любой организации, но не

всегда она оказывается эффективной. Поэтому, как следствие, возникает текучесть кадров, неудовлетворенность своей работой, наличие конфликтов.

Трудности управления мотивацией работников вызван многосторонностью личности каждого человека. Поведение человека, в том числе и в области трудовой деятельности, определяют еще его и личностные качества. В условиях рыночной экономики возрастает роль экономических методов. Однако для каждого конкретного человека свойственен индивидуальный набор, персональный комплекс мотивирующих факторов. Привести разных работников к единому эталону даже в рамках одной профессии, специальности, квалификации невозможно, да и не нужно, чтобы не потерять личностное начало в человеке.

С помощью эффективной системы мотивации (моральной и материальной) можно значительно повысить эффективность работы образовательной организации.

После проведенного анализа заработной платы педагогов Косолаповской СОШ необходимо внедрение гибкой системы оплаты труда.

Механизмы материального стимулирования педагогических работников, как уже говорилось ранее, обеспеченного выплатой средств регионального бюджета, распределяемых на увеличение заработной платы учителей за счёт систематических доплат и единоразовых выплат, и др. виды материального стимулирования достижения высоких результатов в профессии за качество работы. Согласно проведенному исследованию, проведенному ранее (таблица 4) 22,6% педагогов Косолаповской СОШ являются педагоги старше 60 лет и только 3,2% - это педагоги от 25-29 лет, что говорит о слабом уровне мотивации молодых специалистов, поэтому руководству Косолаповской СОШ необходимо пересмотреть политику мотивации так, чтобы это способствовало привлечению молодых специалистов.

Для молодых специалистов можно рассмотреть следующую политику:

– Дифференциация оплаты 2-5% от суммы оклада в течение первых пяти лет работы), что позволяет молодому педагогу видеть перспективы роста материального обеспечения не только в долгосрочной, но и в краткосрочной перспективе.

– Уменьшение педагогической, а именно, урочной, нагрузки в первый год работы до 50% с сохранением заработной платы, что позволяет успешно и качественно пройти профессиональную адаптацию.

– Проведение уроков, особенно в первый год работы, под наблюдением наставника. При этом данная работа наставнику включается в его педагогическую нагрузку или дополнительно оплачивается.

– Организация молодежного педагогического движения, форм общения педагогической молодежи: слеты молодых педагогов, поездки в санатории, летние лагеря в качестве вожатых. Это поможет молодому педагогу не только набраться опыта работы с детьми и отдохнуть, но и заработать дополнительный доход.

– Организация национальных и зарубежных поездок с целью изучения чужого позитивного опыта работы, обеспечение методическими материалами, предоставление должности в учреждении более высокой ступени.

– Косолаповской СОШ необходимо проводить отдельные научно-педагогические мероприятия с вузами, в том числе с участием студенчества, и при этом использовать формы, которые сегодня применяются высшими профессиональными образовательными учреждениями в диалоге с бизнесом: встречи с работодателями, экспертное обсуждение программ подготовки, конференции по проблемам профессионального образования с участием работодателей и т.п. Иными словами, организовывать встречи-презентации для привлечения молодых высококвалифицированных кадров.

Несмотря на государственное внимание к этой проблеме, сегодня отсутствуют институциональные механизмы и концептуальные подходы к её

решению, что усугубляет актуальную для сегодняшнего дня проблему мотивации именно молодых учителей, характеризующуюся постоянно нарастающей их нехваткой и старением педагогических кадров.

Предложенные меры в виде дифференциации оплаты труда молодых специалистов, уменьшения наполовину в первый год работы урочной нагрузки с сохранением зарплаты, проведения уроков под наблюдением наставника, объединение молодых педагогов в профессиональные движения, слёты, форумы и др. могут обеспечить действенность и эффективность профессиональной мотивации педагогов, которая необходима для реализации современных процессов управления и удовлетворения социального заказа образованию.

Также, можно большее время уделить дополнительным выплатам существующему составу педагогов. Работникам дополнительно могут выплачиваться премии в связи с:

- юбилейными датами: 50 лет (женщины, мужчины) – в размере 0,5 должностного оклада, 55 лет (женщины) и 60 лет (мужчины) – в размере 1 должностного оклада;

- при расторжении трудового договора в связи с выходом на пенсию по старости (инвалидности) в размере одного должностного оклада.

Материальная помощь в размере 7000 рублей в связи:

- стихийным бедствием;
- смертью близких родственников (мать, отец, супруг, дети);
- длительная (свыше одного месяца) тяжелая болезнь работника;
- необходимость оказания платной медицинской помощи (оперативного вмешательства) при наличии медицинского подтверждения;
- похороны работника (выплата производится близким родственникам).

Решение об оказании материальной помощи и ее конкретных размерах принимает руководитель учреждения на основании письменного заявления работника.

Таким образом, можно сделать вывод, что при рассмотрении гибкой системы оплаты труда руководителю образовательного учреждения следует помнить, что для каждого сотрудника мотивы разные, поэтому для повышения уровня мотивации и соответственно эффективности, руководителю следует находить подход к каждому сотруднику индивидуально. Рост эффективности каждого отдельного сотрудника повышает эффективность образовательной организации в целом.

Согласно проведенному анализу уровня мотивации, можно сделать вывод, что система нематериальной поддержки в Косолаповской СОШ требует большого внимания. Кроме почетных знаков, наград и грамот, профессиональных конкурсов можно проводить профессиональные конкурсы особо значимым может быть почётное звание «Заслуженный педагог» и др.

Для Косолаповской СОШ были разработаны методы морального стимулирования, которые представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Показатели морального стимулирования Косолаповской СОШ

Наименование наградного материала	Порядок награждения
1	2
Благодарственное письмо	За вклад в создание положительного имиджа школы
	За быстрое и своевременное реагирование на устранение неполадок в режиме функционирования учреждения
	Активное участие подготовки школы к новому учебному году

Продолжение Талицы 12

1	2
Почетная грамота	За снижение заболеваемости детей по сравнению с предыдущим периодом или стабильно низкий уровень заболеваемости детей
	За увеличение уровня вовлеченности детей в образовательном процессе
Диплом	За образцовое исполнение должностных обязанностей.
	За разработку и реализацию новых педагогических технологий, постоянный творческий поиск и новаторство в педагогической деятельности.
	За представление педагогического опыта работы на открытых занятиях для коллег или родителей школьников
Сертификат	За личный творческий вклад в оснащение воспитательно-образовательного процесса школы (итоги конкурсов, смотров, авторских проектов, методических разработок)
	Участие в мероприятиях школы по распространению педагогического опыта.

Продолжение таблицы 12

1	2
Звание «Заслуженный учитель»	<p>Присваивается за следующие заслуги:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- в педагогической деятельности, обеспечивающей получение обучающимися высококачественного общего образования;</li> <li>- в выявлении и развитии индивидуальных способностей обучающихся, раскрытии их научного и творческого потенциала;</li> <li>- в подготовке победителей региональных, всероссийских и международных олимпиад;</li> <li>- в научно-методическом и методологическом совершенствовании образовательного процесса и образовательных стандартов, в создании инновационных учебно-методических пособий, программ и авторских методик;</li> <li>- в подготовке и профессиональной переподготовке педагогических кадров.</li> </ul> <p>Стаж работы более 20 лет</p>

Грамотно разработанная система нематериального вознаграждения влечет за собой большую эффективность педагогического работника внутри образовательной организации. Данная система поможет не только увеличить моральное стимулирование, но и материальное. Педагогическому составу на протяжении всего учебного года будут выставляться баллы, за которые далее будет осуществляться дополнительная выплата в виде премии.

Стимулирующая часть заработной платы работника высчитывается по формуле:

Средний балл Счзп = (Б 1.1.+ Б 1.2.+ Б 1.3.):3 , где

Счзп – стимулирующая часть заработной платы;

Б 1.1. – баллы за интенсивность и высокие показатели в работе;

Б 1.2. – баллы за качество выполняемых работ;

Б 1.3 – баллы за выполнение особо сложных и ответственных работ;

Сумма СЧЗП = Средний балл Счзп x стоимость 1 балла

Стоимость 1 балла определяется ежеквартально исходя из суммы общего фонда стимулирующей части ФОТ поделённой на общее количество набранных баллов.

Данные показателей стимулирующей выплаты представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Показатели стимулирующей выплаты для педагогов Косолаповской СОШ

Наименование стимулирующей выплаты	Качественный показатель	Оценочный показатель	Баллы
1	2	3	4
1.1. За интенсивность и высокие показатели в труде	Представление передового педагогического опыта, участие в семинарах, открытых мероприятиях на уровне школы	Наличие сертификата, отзыва, справки	10
	За отличную подготовку школьников в различных олимпиадах и конкурсах	Наличие сертификата, диплома	20
	Личный вклад в создание положительного имиджа школы	Почетная грамота	До 10



Продолжение таблицы 13

1.2. За качество выполняемых работ	Информационное сообщение на педагогическом совете, проведение консультации, семинара	отзывы слушателей	До 5
	Качественное классное руководство	Отзывы родителей и учеников, Благодарственное письмо, рост качества знаний класса в сравнении с предыдущим периодом	15
1.3. За выполнение особо важных и ответственных работ	Изготовление методических, наглядных обучающих пособий, оформление предметных зон в группах, учебной комнате, залах	Наличие пособий, оформление выставки, сертификат об участии в конференции	30
	Проведение культурных и оздоровительных мероприятий со школьниками и/или родителями	Наличие отзывов от родителей, учеников, благодарственное письмо	10
Максимально:			100

Все сотрудники организации могут быть премированы одновременно при наличии фонда экономии заработной платы к новому календарному году. На основании распределения баллов за результативность работы выстраивается рейтинговая система коэффициента трудового участия каждого работника.

Рейтинг служит основанием для представления работника к наградным материалам различного уровня.

Проведённый анализ состояния процесса повышения квалификации педагогических кадров в Косолаповской СОШ показал, что в течение последнего времени в системе организации курсов повышения квалификации педагогов, в реализации дополнительных профессиональных программ произошли существенные изменения: не менее 50% общего времени проведения курсов отводится на практические занятия; особое внимание уделяется развитию личностно-деятельностных технологий; актуальным становится проблемно-деятельностный подход к процессу повышения квалификации, инициирующий и интенсифицирующий саморазвитие педагогами рефлексивной компетентности; совершенствуются элементы системы мотивации и стимулирования педагогов к личностному, профессиональному самосовершенствованию.

Вместе с тем, анализ выявил и ряд существенных проблем процесса повышения педагогических кадров: несовершенство механизма повышения квалификации и переподготовки кадров по индивидуальным траекториям с использованием накопительной системы и зачетных единиц в системе профессионального образования; низкий уровень мотивации обучения на курсах повышения квалификации, обусловленный не достаточным вниманием к моральному и материальному стимулированию педагогов; отсутствие эффективной системы мониторинга уровня и характера потребностей педагогов в повышении квалификации; наличие существенных недостатков в подготовке высококвалифицированных педагогов (педагогических коллективов) для реализации дополнительных образовательных программ повышения квалификации.

В рамках диссертации для педагогов Косолаповской СОШ был разработан план повышения квалификации педагогов, в который входят определенные

методы, пути, которые помогут повысить уровень профессионализма педагогов и, как следствие, повысить уровень профессиональной мотивации Косолаповской СОШ. Основными требованиями к результатам освоения и условиям реализации дополнительных профессиональных программ (повышение квалификации) являются лица, которые и (или) получившие среднее и (или) высшее педагогическое образование. По итогам курсов повышения квалификации определяется оценка уровня знаний. Она проводится по результатам текущего контроля и итоговой аттестации. В результате школа получает высококвалифицированных педагогов для образовательной организации. Подробно процесс становления педагога в высококвалифицированного специалиста представлен на рисунке 8.



Рисунок 8 – Процесс становления педагога в специалиста

Мотивация педагогических работников на потребность в постоянном профессиональном развитии может рассматриваться с нескольких позиций:

- Материальная заинтересованность. Чем большими компетентностями обладает педагог, чем лучше он ориентируется в изменяющейся образовательной ситуации, тем у него больше шансов на достижения, как

личных результатов, так и результатов его учеников. Любое достижение – это часть стимулирующей оплаты труда;

- Реализация себя в профессиональной деятельности как творческой личности. Признание достигнутых результатов в профессиональном сообществе – это стимул к дальнейшему совершенствованию;

- Личное развитие, приобретение новой информации. Успех в профессиональной деятельности во многом зависит от уверенности в своем профессиональном мастерстве;

- Самоутверждение, достижение социального успеха. Любому педагогу важно признание учеников, коллег, родителей, администрации образовательной организации;

- Потребность быть в коллективе. Профессионала всегда радушно принимают в любом коллективе, с его мнением считаются, его точку зрения уважают;

- Аттестация. Чем больше в межаттестационный период достигнуто результатов, тем больше будет набрано баллов за представленное экспертной комиссии портфолио.

Педагогам был предложен курс повышения квалификации «Организация проектно-исследовательской деятельности в ходе изучения курсов литературы в условиях реализации ФГОС».

Далее в рамках диссертации было предложено пройти опрос повторно и оценить значимость для них мотивов педагогической деятельности после внедрения мероприятий по десятибалльной шкале. В опросе приняло участие те же 15 педагогов. Данные представлены в таблице 14.

Таблица 14. Факторы мотивирования личности педагогов в условиях сельской школы после внедрения мероприятий (таблица 8).

Педагоги	Признание и любовь учеников		Разумность требований руководства		Хорошие условия на работе		Возможность карьерного роста		Сложная и трудная работа		Удовлетворенность заработной платой	
	до	после	до	после	до	после	до	после	до	после	до	после
1	10	10	9	10	7	9	8	9	6	8	8	10
2	9	9	8	9	8	9	9	10	8	9	7	8
3	10	10	9	9	7	9	9	9	7	8	8	9
4	10	10	10	10	9	10	7	8	6	9	7	9
5	9	9	10	10	10	10	8	9	5	7	6	9
6	10	10	9	10	10	10	10	10	5	9	6	8
7	10	10	8	8	9	10	8	8	4	7	7	8
8	9	9	9	9	8	9	9	9	6	8	5	9
9	8	8	10	10	7	9	10	10	7	8	6	8
10	10	10	10	10	9	9	7	9	5	7	7	9
11	9	9	8	9	9	10	8	9	5	7	8	9
12	10	10	9	9	10	10	9	9	8	9	5	8
13	10	10	9	9	9	10	8	8	6	8	6	7
14	10	10	10	10	10	10	9	9	7	9	5	8
15	10	10	10	10	8	9	7	9	7	7	7	9

Согласно предъявленным данным после внедрения мероприятий по увеличению уровня мотивации педагогов Косолаповской СОШ было выявлено следующее:

-Показатель «Признание и любовь учеников» по-прежнему является одним из самых значимых факторов, влияющих на педагогов, его показатели не изменились (67% опрошиваемых поставили максимальный уровень важности);

Что касается других показателей, то они претерпели существенные изменения, а именно:

- Показатель «Разумность требований руководства» увеличился на 9%. Такая положительная динамика говорит, что руководитель пересмотрел свою политику мотивации, что положительно сказалось на работе образовательной организации в целом;
- Показатель «Хорошие условия на работе» вырос на 8%. Данный показатель свидетельствует о том, что предложенные мероприятия, которые касаются нематериальной мотивации и условий труда дают положительную динамику;
- Показатель «Возможность карьерного роста» увеличился на 6%, что говорит о том, что мероприятия, по повышению квалификации персонала дают положительную динамику и, следовательно, положительно влияют на рост мотивации педагогов Косолаповской СОШ;
- Показатель «Удовлетворенность заработной платой» вырос 24%, что свидетельствует о том, что предложенные мероприятия положительно сказались на данном факторе. А также свидетельствует о том, что данный фактор является одним из самых важных для педагогов Косолаповской СОШ.

Предложенные мероприятия помогут не только повысить уровень мотивации сложившегося коллектива, но привлечь молодых высококвалифицированных кадров.

Наглядно разница между факторами, влияющими на уровень мотивации педагогов Косолаповской СОШ, представлена на рисунке 9.

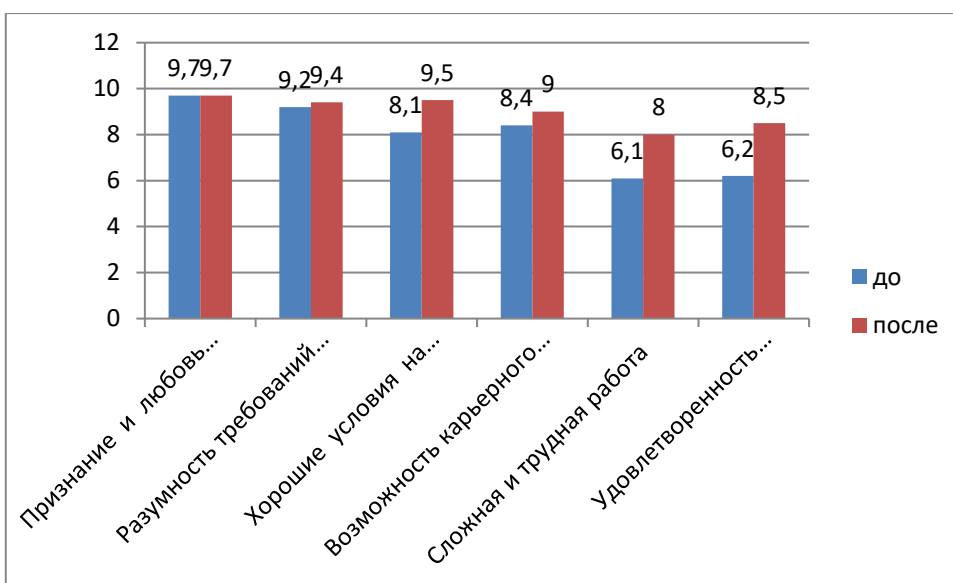


Рисунок 9 – Сравнительный анализ факторов, влияющих на уровень мотивации педагогов Косолаповской СОШ

Таким образом, можно отметить, что предложенный комплекс мероприятий способствует росту уровня мотивации педагогов Косолаповской СОШ, что положительно влияет на работу образовательной организации в целом.

Далее рассчитан t-критерий Стьюдента. Это показатель, который, который используется для определения статистической значимости различий средних величин. Может применяться как в случаях сравнения независимых выборок (например, группы больных гриппом и группы здоровых), так и при сравнении связанных совокупностей. В частности, он применяется для сравнения результатов до внедрения мероприятий и после. В таблице 15 представлены данные группы до внедрения мероприятий (таблица 14).

Таблица 15- Данные испытуемой группы до введения мероприятий

Испытуемый	Результат	Среднее	d- отклонение от среднего	d <sup>2</sup> - квадрат отклонения от среднего
1	2	3	4	5
1	48	48,5	0,5	0,25



Продолжение таблицы 15

1	2	3	4	5
2	49	48,5	-0,5	0,25
3	50	48,5	-1,5	2,25
4	49	48,5	-0,5	0,25
5	49	48,5	-0,5	0,25
6	50	48,5	-1,5	2,25
7	46	48,5	2,5	6,25
8	46	48,5	2,5	6,25
9	48	48,5	0,5	0,25
10	48	48,5	0,5	0,25
11	47	48,5	1,5	2,25
12	51	48,5	-2,5	6,25
13	46	48,5	2,5	6,25
14	51	48,5	-2,5	6,25
15	49	48,5	-0,5	0,25
				$\Sigma=39,5$

Для определения t-критерий Стьюдента необходимо рассчитать среднее значение, которое определяется по формуле:

$$\bar{x} \text{ ср.} = \frac{\Sigma x}{n} \quad (1)$$

где n- испытуемых в каждой группе. Далее, в таблице 16 были указаны данные группы после введения мероприятий.

Таблица 16 – Данные испытуемой группы после введения мероприятий

Испытуемый	Результат	Среднее	d- отклонение от среднего	d <sup>2</sup> - квадрат отклонения от среднего
1	2	3	4	5
1	56	54,1	-1,9	3,61

Продолжение таблицы 16

1	2	3	4	5
2	54	54,1	0,1	0,01
3	54	54,1	0,1	0,01
4	56	54,1	-1,9	3,61
5	54	54,1	0,1	0,01
6	57	54,1	-2,9	8,41
7	51	54,1	3,1	9,61
8	53	54,1	1,1	1,21
9	53	54,1	1,1	1,21
10	54	54,1	0,1	0,01
11	53	54,1	1,1	1,21
12	55	54,1	-0,9	0,81
13	52	54,1	2,1	4,41
14	56	54,1	-1,9	3,61
15	54	54,1	0,1	0,01
				$\Sigma = 37,75$

Согласно представленным данным  $x$  ср. группы до = 48,5,  $x$  ср. группы после = 54,1.

Далее вычисляется стандартное отклонение, которое определяется по формуле:

$$\delta = \sqrt{\frac{\Sigma d^2}{n-1}} (2)$$

Для этого необходимо произвести дополнительные расчеты:

$$\delta_1 = \sqrt{\frac{39,5}{15-1}} = 1,69;$$

$$\delta_2 = \sqrt{\frac{37,75}{15-1}} = 1,64;$$

Далее был вычислен t-критерий Стьюдента для сравнения групп до и после внедрения мероприятий. Формула для расчета критерия представлена ниже:

$$t = \frac{|\text{хсп.до} - \text{хсп.после}|}{\sqrt{\frac{\delta_1^2}{n_1} + \frac{\delta_2^2}{n_1}}} \quad (3)$$

$$t = \frac{|48,5 - 54,1|}{\sqrt{\frac{1,69^2}{15} + \frac{1,64^2}{15}}} = 9,18$$

С учетом того, что t- критерий Стьюдента предназначен для установления различий, можно предположить, что эта достоверность установлена. Но определить, что достоверно, а что нет без таблицы критических значений невозможно. Грамотное использование таблицы предполагает опору на df(степени свободы), которая определяется по формуле:

$$df = (n_1 - 1) + (n_2 - 1) \quad (4)$$

где,  $n_1$  и  $n_2$  – количество испытуемых в каждой группе.

Согласно формуле степень свободы равна  $df = (15 - 1) + (15 - 1) = 28$ .

В соответствующей  $df=28$  строке таблицы критических значений находим необходимое значение. В данном случае  $p(0,05) = 2,05$ ,  $p(0,01) = 2,78$

Вывод: Так как значения t-критерия Стьюдента больше, чем 2,05 и 2,78, то его значение находится в зоне значимости, следовательно, между результатами значений групп до и после внедрения мероприятий по повышению уровня мотивации педагогических работников Косолаповской СОШ существенная разница. Что говорит, о положительной динамике мотивационной политики образовательного учреждения.

Таким образом, можно сказать, что мероприятия, предложенные для роста уровня мотивации в Косолаповской СОШ дают положительную динамику, а значит и увеличивают эффективность всей образовательной организации.

Выводы по второй главе:

Во второй главе дана краткая характеристика Косолаповской СОШ: изучен состав педагогического коллектива, произведены PEST- анализ и SWOT-анализ факторов внешней и внутренней среды, оказывающих влияние на образовательное учреждение, изучена кадровая политика школы.

Произведен анализ возрастного состава, стажа работы, а также анализ, который показывает соотношение педагогов-мужчин и педагогов-женщин.

Рассмотрена система оплаты труда, указаны размеры повышающих коэффициентов, а также изучена система социальной педагогического коллектива. Изучена система морального стимулирования.

Проведен анализ факторов мотивирования сотрудников, а также изучена нормативно-правовая база, регламентирующая кадровую политику и систему мотивации сотрудников. Проанализированы методы и формы мотивации педагогов Косолаповской СОШ.

Особое внимание было уделено мотивам повышения квалификации педагогических работников: разработаны рекомендации по созданию гибкой системы оплаты труда, а также даны рекомендации для привлечения молодых высококвалифицированных специалистов.

Разработана система моральных стимулов педагогов Косолаповской СОШ. Предложены мероприятия по пересмотру стимулирующих выплат.

В рамках диссертационной работы был разработан план по повышению квалификации, который включает в себя определенные методы, пути, позволяющие повысить уровень мотивации сотрудников образовательного учреждения, а также, составлена схема этого плана.

Далее, в работе указаны факторы мотивации педагогических работников после внедрения мероприятий, и произведен расчет t-критерия Стьюдента этих показателей.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время все более актуальным становится вопрос мотивации персоналом в условиях развития кризиса и постоянно меняющихся потребностей людей. Проведенные в рамках диссертационной работы исследования показывают снижение стимулирующей роли заработной платы, низкий уровень морального стимулирования и острую необходимость повышения квалификации персонала педагогических работников. Тем самым возрастает необходимость индивидуального мотивирования сотрудников с учетом личностных, психологических и социальных особенностей каждого.

Индивидуальный подход обеспечивает развитие и максимальное использование потенциала сотрудников и тем самым влияет на эффективность работы организации в целом.

На основе результатов исследования, были сделаны следующие выводы:

1. Управленческая деятельность по мотивации трудового поведения педагогического состава должна ориентироваться не только на коллективные цели и потребности, но и на конкретные личности и ситуации, необходимо использовать подходы к управлению, наиболее адекватные существующим условиям.

2. Современным руководителям образовательных организаций необходимо знать теоретические положения о потребностях, мотивах деятельности, мотивационном механизме труда для правильной организации труда педагогических кадров.

3. Анализ показал, что рекомендуемые для внедрения мероприятия по совершенствованию системы мотивации несут положительный эффект. При этом отмечено, что наибольшей эффективности система мотивации педагогов достигается при использовании комплексного подхода, путем сочетания материального и морального стимулирования, коллективных и индивидуальных форм.

В качестве метода формирования мотивации персонала, построена модель управления системой мотивации педагогов в условиях сельской школы, цель которой является, непосредственно, повышение уровня мотивации педагогического состава образовательной организации. Данная модель включает в себя все аспекты, на которые руководителю Косолаповской СОШ необходимо обратить особое внимание.

В рамках диссертационной работы образовательной организации была предложена модель управления системой управления мотивации педагогов, которая касается всех факторов, влияющих на уровень мотивации педагогических сотрудников.

Проведено исследование удовлетворенности и мотивации сотрудников работой до проведения мероприятий и после, которое показало рост мотивации и удовлетворенности сотрудников, что подтверждает расчет t-критерия Стюдента, произведенный в рамках диссертационной работы. Проведенное исследование показало положительные результаты и позволило сделать вывод, что применение в образовательной организации предложенных мероприятий способствует росту удовлетворенности сотрудников.

Благодаря разработанной пошаговой системе внедрения мероприятий в организацию можно достичь следующих результатов: создание благоприятного психологического климата, способствующий раскрытию внутреннего потенциала каждого сотрудника; пробуждение и усиление внутренней мотивации сотрудников; организация эффективной системы развития персонала и создание условия для самообучающейся организации; создание поддерживающей развитие сотрудников и их мотивацию корпоративной культуры; выработка оптимальные и эффективных управленческих решений; создание высококвалифицированного педагогического состава с высоким уровнем мотивации; разработанную гибкую систему оплаты труда; развитие моральной системы мотивации.

Главный вывод, полученный в процессе диссертационного исследования, заключается в том, что мероприятия, предложенные для образовательной организации, способствуют организационному и личностному развитию на той или иной стадии жизненного цикла организации, а также повышает эффективность не только каждого отдельного сотрудника, но и образовательной организации в целом.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Айсмонкас Б.Б. Педагогическая психология: учебное пособие. М: Изд-во Московский городской психолого-педагогический университет, 2004. 368 с.
2. Алексеева Л.В. Мотивация и эмоции: учебное пособие. / Алексеева Л.В. – Изд.- во Тюменского государственного университета, 2011. 428 с.
3. Асеев В.Г. Мотивация поведения и формирования личности. М.: «София», 1976-104 с.
5. Бабочкин П.И. Студент как субъект учебно-воспитательного процесса в вузе//Электронный журнал «Знание. Понимание. Умение», 2007. № 1.- С. 23-29.
6. Бакшаева Н.А., Вербицкий А. А. Психология мотивации студентов: учебное пособие. М.: Логос, 2006. 184с.
7. Басимов М.М. Психологические особенности личности учащихся педагогического колледжа // Приложение к журналу Среднее профессиональное образование. 2004. № 7. С. 18-22.
8. Барабанщиков В. А. Системная организация и развитие психики // Психологический журнал. 2003. № 1. С. 29–46.
9. Бейлина Н.С. Деятельность куратора студенческой группы в контексте реализации ФГОС ВО: монография / Н.С. Бейлина, И.В. Руденко [под науч. Ред. И.В. Руденко]. Самара: ООО «Офорт». 2016. 168 с.
10. Божович Л.И. Избранные психологические труды. М.: Научные труды. 1995. 422 с.
11. Борисов П.П. Компетентностно-деятельный подход и модернизация образования // Стандарты и мониторинг в образовании. 2003. №1. С.58-61.
12. Бузмаков В.Н., Кропачева М.Н. Уровень профессионального самоопределения молодежи // Среднее профессиональное образование. 2004. № 9. С.11-13.
13. Васина Д.В., Мотивация трудовой деятельности: уч. пособие. М: Издательство МАРТИТ, 2010. с.56.



14. Ведута О.В. Формирование учебной мотивации студентов учреждений среднего профессионального образования технического профиля/ методическое пособие Тюмень. Изд-во «Титул». 2011. 76 с.
15. Вербицкий А.А. Инварианты профессионализма: проблемы формирования: монография. М.: Логос. 2011. 288 с.
16. Вульфов Б.З. Психология и педагогика: Учебник для бакалавров / П.И. Пидкасистый, Б.З. Вульфов, В.Д. Иванов. М.: Юрайт, ИД Юрайт, 2012. 724 с.
17. Выготский Л.С. Собрание сочинений Т.6. №4. М.: Просвещение. 1984. С. 20-176.
18. Гозаева Е. М. Развитие профессиональной мотивации студентов колледжа во внеучебной деятельности: дисс. к.п.н. –Тольяти. 2019. 39с.
19. Гордашников В. А., Осин А.Я. Образование и здоровье студентов медицинского колледжа. М.:Издательство «Академия Естествознания». 2009. 288с.
20. Гребенюк О.С., Гребенюк Т.Б. Основы педагогики индивидуальности: учеб. Пособие, Калининград:Калинингр. гос. ун-т., 2000. 572 с.
21. Даутова О.Б. Шаг к себе: новые вызовы современного школьного образования: научно-методические материалы. СПб.: Книжный Дом. 2008. 152 с.
22. Демакова И.Д. Перспективы развития внеурочной деятельности в контексте построения новой модели образования // Методист. 2008. № 7. С. 14-19.
23. Долгополова С.В., Учебнопрофессиональная мотивация как фактор готовности к трудовой деятельности // Педагогика и психология образования. 2015 URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/uchebno-professionalnaya-motivatsiyastudentov-kak-faktor-gotovnosti-k-trudovoy-deyatelnosti> (дата обращения: 10.10.2018).

24. Журкина А. Я., Система дополнительного образования детей // Дополнительное образование. 1999. № 3. С. 78-83.
25. Елисеев А.Н. Практикум по психологии личности: учебное пособие для вузов. СПб.: ПИТЕР. 2001. 314с.
26. Емельянова Т.Г. Социальная активность в профессиональном самоопределении студентов ССУЗа: автореф. дис. канд. психол. Наук - Тюмень. 2007. - 23 с.
27. Жуков Р.Н. Готовность к деятельности как социально-педагогическая категория // Образование и наука. 2000. №3. С. 176.
28. Кричевский. Р.Л Психология лидерства: учебное пособие/ Москва 2007. с. 305.
29. Маккеланд Д. К. Мотивация достижения. М.: «Евразия». 1998. С.143
30. Маслоу А. Мотивация и личность. СПб,,: Питер. 2006. 352 с.
31. Ожерельева И.Г. Теоретическое обоснование методологии оценки профессионального самоопределения субъекта деятельности // Инновации в образовании. 2005. № 1. С.62
32. Осницкий А.К. Проблемы исследования субъектной активности // Вопросы психологии. 1996. № 11. С.5.
33. Поваренков Ю.П. Психологическое содержание профессионального становления человека. М.: 2002. С. 195.
34. Попов В.А. Личностно-ориентированное обучение в рамках Профессионального контекста //URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=18097518> 1 (дата обращения 23.01.2019).
35. Рубинштейн С.Л. Основы общей психологии, Москва: изд-во 2012, с.54.
36. Саблина Т.А. Мотивация достижения в младшем школьном возрасте: автореферат, Ростов-на-Дону, 1993. с 5.
37. Сансербаева Б.И. Психологическая подготовка будущих учителей к профессиональной деятельности // Педагогика. 2005. № 2. - С.37.

38. Сериков В.В. Образование и личность: теория и практика проектирования педагогических систем. - М.: Логос, 1999. 272 с.
39. Стоянская И. Б. Управление мотивацией персонала на различных этапах развития организации//дисс. к.п.н – Москва. 2014. - 68 с.
40. Стрелков Ю.К. Темпоральность трудовой деятельности// Национальный психологический журнал, 2011. №1(5). с.62.
- 41.Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ"Об образовании в Российской Федерации"// Российская газета. - 2014. 160 с.
42. «Стратегия развития системы подготовки рабочих кадров и формирования прикладных квалификаций в Российской Федерации на 82 период до 2020 года» (одобрено Коллегией Минобрнауки России, протокол от 18.06.2013 N ПК-5вн)  
URL:<http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=EXP&n=652661#0> (дата обращения: 04.11.2018).