



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

ФОРМИРОВАНИЕ МОТИВАЦИОННОГО МЕХАНИЗМА ОРГАНИЗАЦИИ

Выпускная квалификационная работа по направлению
38.04.02 Менеджмент
Направленность программы магистратуры
«Управление человеческим капиталом»
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:
98 % авторского текста

Работа рекомендована к защите
«12» декабря 2025 г.
Зав. кафедрой Э,У и П
Корнеев Д.Н.

Выполнил:
Студент группы ЗФ-309-147-2-1
Жазыкпаев Бекболат Болатулы

Научный руководитель:
Доктор экон. наук, профессор
Лысенко Юлия Валентиновна

Челябинск

2025

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕДАГОГОВ В СФЕРЕ СРЕДНЕГО ОБРАЗОВАНИЯ	
1.1 Сущность понятий «мотивация», «система мотивации». Теории мотивации	9
1.2. Компоненты системы мотивации педагогов в сфере среднего образования.....	15
1.3 Профессиональная мотивация и стимулирование педагога к профессиональному развитию как элемент системы мотивации в сфере среднего образования	19
Выводы по 1 главе	29
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕДАГОГОВ В СФЕРЕ СРЕДНЕГО ОБРАЗОВАНИЯ	
2.1 Общая характеристика КГУ Общеобразовательная школа № 17 акимата города Рудного. Анализ численности и состава педагогов	31
2.2 Анализ системы мотивации педагогов в средней общеобразовательной школе.....	35
2.3. Рекомендации по совершенствованию системы мотивации педагогов ..	
Выводы по 2 главе	66
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	69
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	73
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	81

Сегодня в связи с переходом на государственные стандарты и принятием профессиональных стандартов вопрос о профессионализме педагогов в сфере среднего образования стоит наиболее остро.

В документах как федерального, так и регионального уровней, акцентируется внимание на потребность в педагогических кадрах, способных решать задачи модернизации образования на всех уровнях.

Среди них обращают на себя внимание: Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации до 2020 года; Государственная программа РФ «Развитие образования» на 2013-2020 годы.

На современном этапе развития среднего образования особую важность приобретает проблема обеспечения школьных учреждений профессиональными, энергичными педагогическими работниками, способными на практике принимать эффективные и своевременные решения. Безынициативная позиция педагогов, низкий уровень их интереса к своей профессиональной деятельности, инертное поведение на педсоветах, семинарах, — все это вытекает в значительные проблемы как для образовательной организации, так и для самих педагогов.

В последнее время в системе работы с педагогами в образовательных организациях всё больше внимания уделяют проблеме мотивации.

Известно, что именно мотивация призвана повышать качество работы, результативность, уровень предоставляемых услуг, улучшать микроклимат в учреждении, а также помогать в достижении профессиональных целей, давать положительную перспективу, подготавливать педагогические кадры для инноваций, повышать самоуважение и, в конечном счете, повышать качество образования.

Профессиональная мотивация выступает своего рода двигателем профессионального и личностного развития, так как лишь при условии ее

достаточной сформированности возможно говорить об эффективном развитии профессиональной образованности и личностной культуры.

Актуальность проводимого исследования обусловлена недостаточностью изучения теоретических и методологических аспектов систем мотивации педагогов в сфере среднего образования, а также необходимостью их практического использования в учреждениях.

Проблематика мотивации труда педагогов в сфере среднего образования глубоко освещена учеными в различных аспектах: В. Г. Асеев, А. Б. Бакурадзе, В. В. Гузеев, А. Маслоу вели своим исследование применительно к проблеме мотивации трудового поведения педагогов, Е.П. Ильин, Н.Н. Вересов изучали данную проблему в психологии управления. В свою очередь П. Мартин, Ш. Ричи раскрыли мотивацию с позиций основ управленческой деятельности и оценке поведения педагогов в условиях изменений.

Сущность, факторы и условия профессионального роста педагогов рассматриваются в работах А.А. Бодалева, Т.Г. Браже, Б.З. Вульфа, П.Т. Долгова, Л.М. Митиной.

Исследователи характеризуют личность педагога, его образование, развитие и профессиональную деятельность, как многоаспектную, сложную, развивающуюся систему.

Цель исследования: разработать рекомендации для повышения эффективности системы мотивации педагогов в сфере среднего образования.

Объект исследования: педагогический персонал средней общеобразовательной школы.

Предмет исследования: система мотивации педагогов в сфере среднего образования на примере средней общеобразовательной школы.

Гипотеза исследования:

Разработанные рекомендации по совершенствованию системы мотивации педагогов в сфере среднего образования путем создания организационных условий, будут способствовать повышению мотивации педагогов.

Для достижения поставленной цели, необходимо решить следующие **задачи:**

1. Конкретизировать сущность и структуру ключевых понятий: «мотивация», «система мотивации». Рассмотреть основные теории мотивации.
2. Выделить основные компоненты системы мотивации педагогов в сфере среднего образования.
3. Описать особенности профессиональной мотивации и стимулирования педагога к профессиональному развитию как элемент системы мотивации педагога в сфере среднего образования.
4. Проанализировать систему мотивации педагогов в средней общеобразовательной школы; рассмотреть динамику сформированности мотивации педагогического коллектива к осуществлению качества образовательной деятельности в сфере среднего образования.
5. Разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации педагогов в сфере среднего образования путём создания организационных условий, способствующих повышению мотивации педагогов.

Теоретико-методологической базой для нашего исследования послужили работы педагогов и психологов: В.В. Бойко, Д. Гринберг, М.Г. Дмитриев, Е.П. Ильин, В.А. Лебедев, Н.П. Лукашевич, К. Маслач, Н.Г. Осухова и др., занимающихся изучением проблемы компьютерной и игровой зависимости .

Положения, выносимые на защиту:

1. По первой главе можно сделать вывод о том, что для устойчивого развития сферы среднего образования, в частности повышения качества работы педагогов, их производительности, укрепления трудовой дисциплины, необходимо совершенствование организации педагогического труда, что предполагает постоянное профессиональное развитие педагога. Заинтересованность педагогов в профессиональном развитии – залог успеха в развитии образовательного учреждения и образовательного процесса в целом. Все это определяет необходимость и важную роль профессионального

развития педагога.

2. Проанализирована система мотивации педагогов в средней общеобразовательной школы, в процессе чего рассмотрена динамика сформированности мотивации педагогического коллектива к осуществлению качества образовательной деятельности в сфере среднего образования.

Основной задачей по направлению решения проблем мотивации профессиональной деятельности педагогов – исследование сложившейся ситуации, выявление путей совершенствования, мониторинг ситуации и развитие ее в нужном для организации направлении, что предполагает решение следующих задач:

- определение приоритетных мотивов, определение соотношения «внутренних» и «внешних» целей мотивирования;
- выявление зависимости между конкретными мотивами, стимулами и желаемыми результатами трудовой деятельности отдельных педагогов;
- постоянный мониторинг мотивации (с учетом ее трансформации, под воздействием различных факторов) работников, как необходимость своевременного подбора стимулов, направленных на повышение эффективности труда в школе;
- использование различных форм стимулирования и их рационализация.

3. Разработаны рекомендации по совершенствованию системы мотивации педагогов в сфере среднего образования на примере средней общеобразовательной школы путём создания организационных условий, способствующих повышению мотивации педагогов.

В них вошли разноплановые мероприятия, призванные комплексно воздействовать на повышение эффективности труда педагогических работников:

Научная новизна квалификационной работы определяется тем, что

- уточнено понятие «мотивация педагогов»;

- разработаны рекомендации по совершенствованию системы мотивации.

Теоретическая значимость исследования заключается:

– в определении особенностей мотивации педагогов.

Практическая значимость исследования:

состоит в том, что предлагаемая система работы может быть рекомендована к применению в практике школьных учителей и других структурах образовательных учреждений.

Методы и методики исследования:

Теоретические: анализ научных источников по проблеме исследования, обобщение психолого-педагогического опыта работы.

Эмпирические: опрос.

Методы обработки данных: качественные и количественные, первичные методы статистического анализа обследования испытуемых.

База исследования: КГУ Общеобразовательная школа № 17 акимата города Рудного.

Этапы исследования. Исследование осуществлялось в три этапа с 2022 по 2024 годы.

Первый этап – (2022 – 2023 гг.) поисково-аналитический. Определение проблемы исследования, уточнение объекта, предмета, цели, задач, понятийного аппарата изысканий. Изучалась философская, психолого-педагогическая и методическая литература, определялись теоретико-методологические основания исследования по исследуемой проблеме, осуществлен первичный сбор и анализ эмпирического материала.

Второй этап – (2023г.) экспериментальный. Реализация программы экспериментальной работы, включая констатирующий, формирующий и контрольный этапы.

Третий этап – (2024 г.) заключительно-обобщающий. Осуществление обработки, анализа и интерпретации результатов проведенного эксперимента, уточнение основных выводов, систематизация и оформление материала магистерской диссертации.

Апробация результатов исследования.

Результаты исследования представлены на научно-практических конференциях, проходящих в Профессионально-педагогическом институте Южно-Уральского государственного гуманитарно-педагогического университета: Международной научно-практической конференции: «Профессия, что всем дает начало: роль педагога в современном образовании» 2023 г.; IV Международном научно-практическом конгрессе (в формате международной конференции) «Профессия, что всем даёт начало: роль педагога в современном образовании» 2024 г.

По проблеме исследования имеются публикации.

Содержание и **структура** работы соответствует поставленным задачам. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, выводов по главам, заключения, списка использованных источников, приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕДАГОГОВ В СФЕРЕ СРЕДНЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

Первая глава содержит теоретические основы формирования системы мотивации педагогов в сфере среднего образования.

1.1 Сущность понятий «мотивация», «система мотивации». Теории мотивации

В процессе развития экономики увеличивается роль личности человека. Основным средством обеспечения оптимального использования человеческих ресурсов является мотивация персонала.

При изучении мотивации педагогов важно рассмотреть основные понятия.

Мотивация (от лат. *movere* – приводить в движение, толкать) в психологии определяется как побуждение, вызывающее активность субъекта и определяющее ее направленность.

Родоначальником термина «мотивация» стал А. Шопенгауэр, употребив в своей статье «Четыре принципа достаточной причины» (1900 - 1910), он рассматривает «мотивацию», как систему внутренних факторов, вызывающих и направляющих ориентированное на достижение цели поведение человека или животного [25].

В настоящее время мотивация, понимаемая, как источник активности и, одновременно, как система побудителей любой деятельности изучается в самых разных аспектах в различных отраслях знания: в физиологии, в общей, возрастной, педагогической психологии, в педагогике и других отраслях

В современной научной литературе ученые мотивацию рассматривают по-разному.

Мотивация - это действие любых стимулов (внешних и внутренних),

которые способны вызвать или активизировать поведение [15, с. 21].

Мотивация – это потребность работника добиваться успеха и избегания неудачи, которая вызывает активность индивида в определенных направлениях [9, с. 15].

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

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 [8].

О. Г. Красношлыкова, Е. В. Приходько предлагают 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 [21].

Анализ приведенных определений понятия «мотивация» доказывает, что разные специалисты при изучении проблемы мотивации вкладывают в данное понятие разный смысл, но все их можно разделить на три основные категории:

1. Определения, в трактовке которых лежат либо внешние, либо внутренние побуждения субъекта экономики для активизации качественного и эффективного выполнения поставленных задач. Основа мотивации - выполнение задач предприятия.

2. Определения, в описании которых мотивация характеризуется как психологические силы человека, которые направлены на повышение уровня настойчивости и усилий при столкновении с затруднениями или в конкретных

ситуациях. Но в таких определениях не учитывается, что побудительные силы человека к труду должны быть постоянными, а не эпизодическими при возникновении затруднений.

3. Определения, описывающие мотивацию как состояние, желание и побуждение человека, которые должны быть направлены на определенную трудовую деятельность, благодаря чему у него возникнет удовлетворение его потребностей. Потребности определяют мотивы к действию.

Также существует мнение, что мотивация может существовать только на базе стимулирования. Поэтому достаточно большое количество авторов для улучшения показателей работы предприятий рекомендуют руководителям и менеджерам предприятий стимулировать мотивацию труда. То есть стимулы рассматриваются не как одни из факторов мотивации, а как проведение стимулирования управленцами самой системы мотивации труда [20, с. 348-350.].

Цель мотивации - формирование комплекса условий, которые побуждают человека к осуществлению действий для достижения целей [13, с. 4].

Для того чтобы представить общую характеристику процесса мотивации, необходимо определить понятия мотива, стимула, стимулирования и мотивации. В качестве стимулов выступают все актуальные, имеющиеся в системе управления организацией материальные и морально-психологические ценности, которые являются актуальными для персонала. Под стимулированием понимают внешний по отношению к персоналу процесс управленческого воздействия, идущего от конкретного руководителя [13].

В качестве мотивов выступают все актуальные потребности работника. Процесс, происходящий в результате «встречи» тех стимулов, которые оказались адекватными и достижимыми для персонала, с теми актуальными мотивами, которые были приведены в движение этими стимулами, в конкретных условиях развития организации, и является мотивацией.

Мотивация – это реакция персонала на действия администрации организации [14].



Рисунок 1 – Схема образования мотивации

Мотивация является сложной системой включающей различные аспекты управления персоналом, которые влияют

на удовлетворение потребностей персонала, вовлечение в производственный процесс, с целью извлечения прибыли, как для сотрудника, так и для предприятия.

Система мотивации в организации состоит из множества элементов. Можно выделить следующие шесть наиболее важных элементов системы мотивации.

При планировании системы мотивации важно учесть все перечисленные элементы. Это поможет повысить эффективность деятельности сотрудников в организации, сократить затраты на персонал и уменьшить текучесть кадров.

Таблица 1

Элементы системы мотивации

Элементы системы мотивации	Краткая характеристика
Материальное денежное стимулирование	Заработная плата, премии, доплаты, бонусы.
Материальное не денежное стимулирование	Оплата представительских расходов, оплата связи, проезда, бесплатное питание, обучение, переквалификация, повышение квалификации, оплата занятий спортом
Условия труда	Санитарно-гигиеническая, психологическая обстановка, обустройство рабочего места с учетом потребностей сотрудника
Организационная культура	Миссия, цели организации, социально-трудовые отношения
Уровень организации выполнения трудовых функций	Прозрачность формирования заработной платы, четкая и понятная система выполнения трудовых функций, приема и продвижения по службе, прозрачные перспективы роста и вклад в организационное развитие

Исследования, в области мотивации персонала, проводились многими учеными: Ф. Тэйлор, Д. Мак Грегор, А. Маслоу, Ф. Герцберг – являются классиками теорий мотивации работников. Среди современных российских авторов необходимо отметить Е. П. Ильина, С. В. Шекшню, А. Я. Кибанова, П. В. Журавлева, Ю. Г. Одегова, Н. А. Волгина и др.

В теории исследователями изучаются 2 типа мотивации:

- содержательная, которая основана на том, что существуют внутренние побуждения (потребности), заставляющие человека действовать.
- процессуальная мотивация, к которой относятся теория потребностей Маслоу, теория Альдерфера, теория МакКлелланда, теория Герцберга.

В соответствии с теорией Маслоу существует пять групп потребностей:

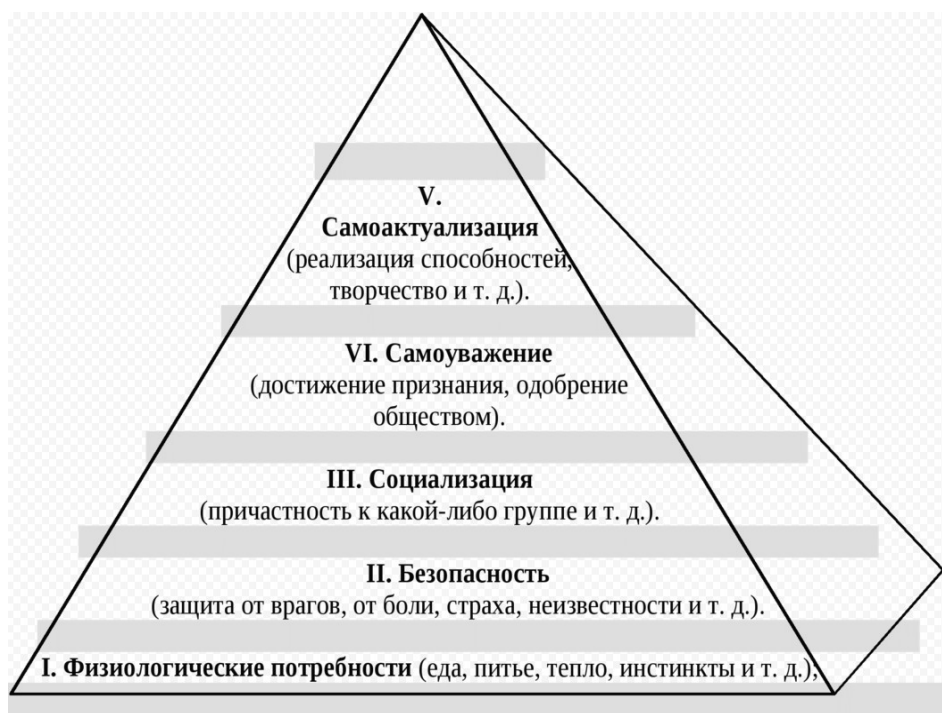


Рисунок 2 – Пирамида А. Маслоу [31]

Эта теория показывает, как те или иные потребности могут воздействовать на мотивацию человека и его деятельность.

Теория Альдерфера показывает, что потребности человека могут быть объединены в три группы потребностей: существования, роста и связи.

Теория приобретенных потребностей МакКлелланда отражает связь поведения человека и его потребностей

Теория Герцберга определяет факторы мотивации сотрудника:

- условия труда;
- мотивирующие факторы (успех, продвижение по служебной лестнице, признание и одобрение результатов профессиональной деятельности, возможности творческой и деловой самореализации).

Существуют три основные процессуальные теории мотивации: теория ожидания Врума, теория справедливости Адамса, модель мотивации Портера-Лоулера.

Теория ожидания Врума отражает то, что активная потребность не единственное условие мотивации человека

Теория справедливости Адамса, базируется на том, что работники субъективно определяют отношение полученного вознаграждения и затраченных усилий на его достижение и сравнивают его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу.

Суть теории Л. Портера и Э.Лоулера состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению потребностей.

Анализируя существующие теории можно сделать вывод о том, что единая концепция системы мотивации работника, еще не создана. Поэтому в международной практике построения системы мотивации различают разные методы стимулирования деятельности работника:

- денежная мотивация;
- материальная мотивация;
- наделение полномочиями;
- персональный (личностный) рост;
- сплочение коллектива.

Методы стимулирования обычно не применяются по отдельности. Наиболее высокий результат показывает применение нескольких методов одновременно, что можно определить как систему мотивации персонала.

Таким образом, процесс формирования мотивации педагогов в целях повышения эффективности деятельности педагогического коллектива является актуальной проблемой на современном этапе

1.2. Компоненты системы мотивации педагогов в сфере среднего образования

Система мотивации педагогов в сфере среднего образования рассматривается как процесс активизации мотивов работников и создания стимулов для их побуждения к эффективному труду.

Система мотивации педагогов в сфере среднего образования – комплекс мероприятий, стимулирующих персонал не только к работе, но, и к активному желанию работать именно в этом учреждении, к получению высоких результатов в своей деятельности, к лояльности по отношению к руководству [12, с. 25].

В случае мотивации персонала образовательной организации подразумевают процесс побуждения педагога к деятельности для достижения поставленных целей [33].

Здесь речь идет о вопросах: – мотивирования – процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов;

– стимулирования – одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование;

– профессионального развития – расширение компетентности, а также знаний, умений и навыков по своей специальности [6].

В процессе мотивации педагогов в сфере среднего образования используется система методов воздействия. Все методы мотивации сотрудников подразделяются на три группы:

1) экономические (прямые) - повременная и сдельная оплата труда, оплата обучения; премии за качественные и количественные показатели труда, участие в доходах организации и др.;

2) экономические (непрямые) - возможность обеспечения транспортным средством, предоставление льгот в оплате жилья;

3) неденежные - увеличение привлекательности труда, повышение квалификации, карьерный рост, участие в принятии решений на более высоком уровне, гибкий рабочий график выхода на работу и пр. [30]

Рассмотрим подробнее существующие элементы в системе мотивации педагогов в сфере среднего образования

А. Группа материального стимулирования.

В организации система заработной платы различается для разных категорий персонала. Для руководителей и специалистов – это повременно-премиальная система оплаты труда, для категории основных рабочих – сдельно-премиальная и повременно-премиальная система для вспомогательных работников [40].

Б. Группа нематериального стимулирования.

Стабильность кадрового потенциала учреждения в сфере среднего образования способствует взаимопониманию в коллективе, обеспечивает благоприятный психологический климат, высокие показатели образовательной деятельности учреждения, высокий рейтинг участия и призовые места в городских конкурсах, соревнованиях, фестивалях.

Поэтому важно учитывать необходимость мотивирования педагогов в сфере среднего образования экономическими способами. Ведь всякая работа, помимо ощущения специалистом собственной значимости и полезности обществу, должна приносить человеку средства к существованию. Поэтому, помимо основного дохода, педагога можно мотивировать другими способами: награждать его премией (к примеру, по итогам учебного квартала или года), ценными подарками, выделять льготную путевку в санаторий или дом отдыха) [30].

Одним из важных путей улучшения конкретных результатов труда является создание условий для раскрытия творческого потенциала каждого работника. С целью его всестороннего развития как личности и высшей ценности предприятия, развития его талантов, умственных и физических способностей руководство подразделения немалое внимание уделяет обучению персонала. Для этого на предприятиях возможно создание системы обучения работников второй и смежной специальности.

В. Мотивация инновационной деятельности педагогов в сфере среднего образования.

Говоря о мотивации инновационной деятельности в образовании, отметим следующее, что эта деятельность, как и работа педагога в целом весьма творческая. А творческая деятельность обладает большим самостимулирующим потенциалом и не всегда нуждается в побуждении извне. Это характерно для педагогической деятельности вообще: желание работать лучше, более качественно возникает преимущественно под влиянием внутренних мотивов: чувств совести и чести, потребности в самореализации, в успехе, интересе к педагогической профессии [10].

Рассматривая мотивацию в образовании, В.А. Сластенин и Л.С. Подымова [42] отмечают, что мотивация инновационной деятельности имеет определенное своеобразие, состоящее в том, что в ее структуре ведущую роль играет желание найти причины неудовлетворенности результатами собственного труда и учебы обучающихся.

Именно неудовлетворительный результат дает толчок к инновациям, активизирует поиск, пробуждает интерес к новому и предполагает особую форму внутренней деятельности педагога по перестройке субъективного отношения к происходящему, когда надо не только переосмыслить, но и «переболеть», «пережить» кризис профессиональных целей. Иначе говоря, без внутреннего побуждения не бывает успешной педагогической деятельности, поиска и освоения нового. А в качестве мотивов некоторые авторы рассматривают как самый действенный стимул творческую

направленность руководителя образовательного учреждения или его подразделений, одобрение коллег. Активизации инновационной педагогической деятельности способствуют и различные формы критики: замечания, советы руководителя по поводу того, как исправить выявленные недостатки, а также их обсуждение в кругу коллег. Положительное значение может иметь и негативная оценка при аттестации, а также некоторые другие стимулы [42].

Г. Профессиональная мотивация педагогов в сфере среднего образования.

Профессиональная мотивация педагога исследователями подразделяется на два вида: внешнюю (формируемую извне) и внутреннюю (обусловленную личными установками и взглядами педагога).

Другими словами, внутренние мотивы наполнены личностным смыслом для субъекта – понимание потребностей в саморазвитии, самоусовершенствовании, в необходимости качественно делать свою работу. Личностным смыслом, осознанием достижения собственной успешности наполняется та деятельность, которая дается в преодолении, в сравнении своих достижений с другими.

Непосредственно в рамках педагогики профессиональная мотивация рассматривается в качестве внутреннего движущего фактора развития профессионализма и личности (М.Н. Лисовец) [1].

А.Г. Махмутова говорит о роли внутренней и внешней мотивации: внутренняя мотивация связана с саморазвитием, творчеством, с трудовым процессом и реализуется в трудовой деятельности, в то время как внешняя, трудовая мотивация ориентирует работника на восприятие труда, работы, в первую очередь, как средства существования [48].

Для развития мотивации профессиональной деятельности педагогов в сфере среднего образования важно развитие положительной мотивации педагогов к повышению уровня профессиональной компетентности, в индивидуализации и дифференциации методического сопровождения

педагогической деятельности, в овладении педагогами приемами самомониторинга профессиональных достижений, в создании условий для научно-исследовательской работы педагога и др.

Таким образом, можно сделать вывод, что система мотивации педагогов в сфере среднего образования включает в себя следующие компоненты: материальное денежное стимулирование, материальное не денежное стимулирование, условия труда, организационная культура, уровень организации выполнения трудовых функций, мотивация инновационной деятельности, профессиональная мотивация и т.д.

1.3 Профессиональная мотивация и стимулирование педагога к профессиональному развитию как элемент системы мотивации в сфере среднего образования

Разработка проблемы мотивации в современной психолого-педагогической науке связана, прежде всего, с анализом источников активации человека, побудительных сил его деятельности, поведения, с поиском ответа на вопрос, что побуждает человека к деятельности, каков мотив, «ради чего» он ее осуществляет. Это делает природу мотивационных структур определяющими для всех направлений человеческой деятельности.

Обособленно в литературе рассматривается вопрос профессиональной мотивации педагогов дошкольной образовательной организации.

Изучив научную литературу и практические аспекты мотивации труда педагогических работников, выделили основные группы стимулов труда в системе мотивации педагогов в сфере среднего образования, которые представлены в таблице в Приложении.

Н. В. Немова выделяет шесть основных мотивов к профессиональному развитию педагогов:

- мотив самостоятельности, реализации себя в творческой профессиональной деятельности;

- мотив личного развития, приобретения новой информации;

- мотив самоутверждения, достижения социального успеха;

- потребность в коллективе;

Система мотивации и стимулирования педагога к профессиональному развитию включает в себя:

- мотив стабильности, защищенности;

- мотив состязательности.

С точки зрения исследований мотивации в области педагогической деятельности для формирования и поддержания мотива самостоятельности необходимо давать возможность педагогам работать по интересующим программам. Если у педагога есть возможность выбирать класс, устанавливать удобный график работы (расписание), то он будет чувствовать себя более самостоятельным. Администрация школы должна всячески содействовать в получении грантов на реализацию интересующего учителя проекта и поощрять педагогов в разработке и распространении авторских программ

Для стимуляции мотива личного развития необходимо направлять педагогов на стажировки или престижные конкурсы, предоставлять время для методической работы (на дому).

Не последнюю роль играют оплата научно-методической литературы и содействие в переподготовке по интересующей учителя и руководителя школы специальности.

Мотив самоутверждения и достижения социального успеха можно поддерживать, предоставляя возможность распространять опыт работы через проблемные конференции, педагогические чтения, семинары. Необходимо содействовать в подготовке публикаций в печати.

Повысить мотив самоутверждения поможет представительство от школы на соответствующих мероприятиях городского, областного значения, а также получение права на проведение семинаров для своих коллег.

Возвращаясь к педагогическому идейному наследию В. Сухомлинского, можно проиллюстрировать идею поддержки мотива самоутверждения: «Не должно быть людей незаметных, людей - безвестных пылинок.

Каждый должен сверкать, как сверкают на небе миллиарды миллиардов Вселенных. Быть неповторимой личностью - это зависит в большей мере от самой личности. Надо стремиться к тому, чтобы не быть серым, незаметным».

У каждого педагога есть потребность в коллективе. Актуализировать ее поможет вхождение учителей в состав различных органов, решающих важные проблемы жизни школы.

Одним из основополагающих мотивов является мотив стабильности и защищенности. Если педагог не будет чувствовать себя в школе комфортно и защищенно, то вряд ли у него будет желание самосовершенствоваться и реализовывать свои таланты в педагогическом труде, поэтому школа, в лице администрации, должна выступать гарантом от посягательств на профессиональную честь учителя со стороны недобросовестных вышестоящих руководителей, методистов, инспекторов, коллег. В школе должны быть созданы все условия для поддержки имеющегося статусного положения учителя в коллективе.

Не менее важным для развития педагогов является и мотив состязательности. Для стимулирования этого мотива необходимо методическое сопровождение различных конкурсов профессионального мастерства.

Учитывая все вышеизложенное, можно сделать вывод, что в каждой школе необходимо создать такую мотивационную среду, которая будет побуждать педагогов совершать поступки, направленные на развитие

профессионального мастерства. Всегда, конечно, будет необходимо преодолевать препятствующие факторы: это и недостаток времени, и состояние здоровья, и собственная инерция. Но если в школе культивируется и поддерживается атмосфера сотрудничества, доброжелательного отношения и поддержки, то все эти факторы становятся легко преодолимыми.

Большую роль играют общешкольные мероприятия, такие как наставничество, концерты, конференции, праздничные огоньки, поздравления юбиляров, коллективные поездки, посещение музеев, спортивные состязания, психологические тренинги, направленные на снятие психоэмоционального напряжения, профессионального выгорания, тренинги по саморегуляции целей, мотивов и состояний. Особенно хочется подчеркнуть важность проведения мероприятий, направленных на профилактику эмоционального выгорания педагогов.

В формировании этого синдрома существенную роль играют три фактора: личностный, ролевой и организационный. В связи с обсуждаемой темой остановимся на ролевом и организационном факторе. Работа в ситуации распределенной ответственности ограничивает развитие эмоционального сгорания и повышает мотивацию к работе. Нечеткое планирование труда, недостаточность необходимых средств, наличие бюрократических моментов, многочасовая работа, имеющая трудноизмеримое содержание, - все это факторы, препятствующие созданию здоровой мотивационной среды в школе.

[Волга Л.А.](#)

О.В. Пастюк пишет о затруднении реализации материальной мотивации педагогов дошкольной образовательной организации по причине отсутствия для этого требуемых ресурсов, обращая, при этом внимание на роль нематериальной мотивации работников дошкольной образовательной организации. В частности, исследователем рассматривается возможность обучения, личностного, а также профессионального развития как составляющей в мотивации педагогов [34].

Но, как справедливо отмечается Г.Н. Скударевой, современные мероприятия как морального, психологического, методологического, так и материального и экономического плана, предусматриваемые для целей мотивации педагогов, не содержат принципиально новых форм и методов, которые бы способствовали успешной профессиональной мотивации педагогических работников [41].

Решением данной проблемы может стать разработка и внедрение соответствующего организационно-методического обеспечения. Такое обеспечение способствует переводу внешней мотивации педагога во внутреннюю, если весь процесс выстроен по следующим этапам:

1. Ориентационный: выявление ожиданий педагога в отношении повышения квалификации; профессиональной компетентности, соотнесение их с возможностями организационно-методического обеспечения, выбор формы саморазвития (индивидуальная, групповая); определение актуального направления для профессионального самосовершенствования.

2. Активизирующий: активное включение в разнообразную педагогическую деятельность; расширение границ профессиональной компетентности, переход от репродуктивных способов освоения педагогического опыта к продуктивным, повышение инициативности и самостоятельности педагога в процессе выполнения программы повышения квалификации с организационно-методическим сопровождением.

Основные направления деятельности: соотнесение с проектом программы повышения квалификации, предварительное оценивание результативности, при необходимости – коррекция и уточнение ближайших и итоговых действий педагога, необходимых для достижения продуктивного результата.

3. Коррекционный: диагностика и самодиагностика динамики знаний, умений, опыта педагогической деятельности, уточнение областей успешности и нуждающихся в поддержке, составление программы

коррекционных действий. Педагог становится основным «дейтелем» на данном этапе, субъектом траектории своего профессионального становления.

Основные направления деятельности: оценка и самооценка, контроль и самоконтроль, перспективное проектирование, организация условий для продуктивной педагогической деятельности на ближайшее и отдаленное будущее.

Таким образом, под организационно-методическим обеспечением развития профессиональной мотивации педагогов дошкольной образовательной организации понимается определенная программа, включающая руководящие и инструктивные материалы, а также мероприятия (семинары, круглые столы, тренинги и т.п.), что обеспечивает профессиональное развитие и самосовершенствование педагога.

Внедрение эффективного организационно-методического обеспечения благоприятно скажется на профессиональной мотивации педагогов дошкольной образовательной организации, что, в свою очередь, окажет положительное влияние на качественные показатели профессиональной деятельности педагогов, усилит их общую ориентацию на инновационную деятельность, творческую инициативность.

Само по себе организационно-методическое обеспечение стоит рассматривать как условие развития внешней мотивации, вместе с тем его магистральная направленность проявляется в обеспечении необходимых условий для перевода внешней профессиональной мотивации во внутреннюю. Другими словами, фактором профессиональной мотивации педагогов будут выступать не столько внешние обстоятельства, сколько активизирующий потенциал педагогической деятельности.

Такая трансформация существенно меняет само отношение педагога к своей профессиональной деятельности. К педагогу приходит осознание того, что его уровень заинтересованности, стремление к постоянному совершенствованию профессиональных навыков влияют на успешность его профессиональной деятельности.

Таким образом, организационно-методическое обеспечение призвано выполнять функцию благоприятной среды для развития профессиональной мотивации педагогов дошкольной образовательной организации.

Профессиональная мотивация выступает как внутренний движущий фактор развития профессионализма и личности, так как только на основе ее высокого уровня формирования, возможно эффективное развитие профессиональной образованности и культуры личности [38].

А.К. Маркова [27] определяет профессиональную мотивацию как то, ради чего человек вкладывает свои профессиональные способности, осуществляет профессиональное мышление и т.д.

И.А. Зимняя [13, с.265–267] выделяет в педагогической деятельности такие мотивационные ориентации, как:

- внешние мотивы, например мотив достижения;
- внутренние мотивы, например ориентация на процесс и результат своей деятельности.

А.А. Реаном [37] выявлено, что удовлетворенность профессией имеет значимые корреляционные связи с оптимальностью мотивационного комплекса педагога.

Наиболее оптимальным является мотивационный комплекс, в котором внутренние мотивы занимают лидирующее положение при минимальной выраженности внешних отрицательных мотивов.

Худшим является мотивационный комплекс, в котором внешние отрицательные мотивы становятся наиболее значимыми при наименьшей ценности внутренних мотивов.

Мотивационная сфера профессиональной деятельности неодинакова на разных стадиях профессионализации.

Источниками изменения в мотивационной сфере являются: перестраивание общественных отношений человека; изменение условий профессионального труда; логика саморазвития человека; неравномерность развития и рассогласование между уровнем профессиональной деятельности,

профессионального общения, зрелости личности; рассогласование между отдельными сторонами в мотивационной сфере (мотивы, цели, смыслы) [16].

Функция внешней мотивации педагогов в школе – обеспечение четкой направленности педагога и педагогического коллектива на достижение целей образовательного учреждения. Функция внутренней мотивации – обеспечение надежности и системности трудового поведения человеческих ресурсов школы [22].

Внутренняя мотивация педагогов в отличие от внешней обладает признаком устойчивости. Лежащие в ее основе потребности активности, самореализации не только не проходят, а усиливаются в ходе и в результате успешной деятельности, направленной на их удовлетворение. В то же время внешняя мотивация, по-видимому, обладает большей побудительной силой.

Стоит также отметить, что так как школьное образование относится к социально значимым услугам, то внутренняя мотивация педагогов значительно важнее внешней, поскольку влияет на качество образования школьников. В то же время, без внешней мотивации педагогу сложно будет реализовывать свои убеждения и навыки в современных экономических условиях.

Рассмотрим возможности применения общеизвестных методов менеджмента для решения задачи сочетания внешней и внутренней мотивации и стимулирования педагогов школы.

К экономическому методу можно отнести все виды финансового стимулирования педагогов к труду. Среди них можно выделить: надбавки, премии, денежные компенсации и пр. [45].

Совсем еще недавно считали, что указанный метод мотивации наиболее эффективен [5].

Но в экономическом методе, по нашему мнению, существуют свои особенности соединения внешней и внутренней мотивации в школе:

- во-первых, он должен четко синхронизироваться с учебными планами школы;

– во-вторых, уровень материального вознаграждения должен отражать степень сложности и напряженности плановых заданий, а также объем трудовых усилий, необходимый для их выполнения;

– в-третьих, финансовый характер стимулирования нужно определенным образом обосновать;

– в-четвертых, всем педагогам организации необходимо конкретно понимать, за что именно им были начислены дополнительные финансовые средства;

– в-пятых, финансовое поощрение в любом случае должно быть определено связано с результатами деятельности педагога.

Материальная мотивация является одним из первых, но не основным средством мотивации, применяемым в школе, и регулируется положением об отраслевой системе оплаты труда. К числу основных инструментов материального стимулирования относятся:

- оплата труда в рамках месячных окладов, устанавливаемых штатным расписанием, утверждаемым городским управлением образования;

- стимулирующие доплаты, устанавливаемые по результатам заполнения оценочного листа;

- стимулирующие доплаты работникам за расширение объема работ и достижение определенных целевых показателей;

- премии работникам школы по итогам работы за год в пределах сумм фонда оплаты труда.

Система нематериального стимулирования является необходимым и важнейшим дополнением к системе материального стимулирования труда. Она не может быть универсальной: соответствующая подпрограмма нематериального стимулирования выбирается на основе диагностики ведущих мотиваторов в отношении каждого работника.

Организационно-административный метод мотивации и стимулирования педагогов к работе, другими словами называют «властным». Он основан не только на исполнении существующего законодательства и

трудового кодекса Российской Федерации [1], а также на исполнении приказов директора школы.

Административный ресурс обладает наибольшими возможностями мобилизации педагогов на достижение оперативных срочных целей. Данный метод наиболее применим в современных школах России.

Морально-психологические (социально-психологические) методы, несомненно, является самыми сложными для воплощения в школе [46].

В основе лежит формирование у педагогов устойчивого положительного мнения относительно работы, которую им поручено исполнить. Центральными задачами в этом случае являются: формирование чувства ответственности у педагога за свою работу, осведомление ее важности для школы и системы образования, профессиональная гордость за качество образования и результаты учеников.

В заключение приведем некоторые общие принципы создания и поддержания внутренней мотивации, определенной нами как основной для педагогов в школе:

- должны быть четко определены цели и задачи работы, а также система оценки качества;
- мотивацию подкрепляют признание и благодарность за достигнутые результаты;
- хорошими факторами мотивации служат продвижение в карьере, повышение категории педагога, повышение квалификации с элементами развития, реализация творческих замыслов педагога;
- существенным мотиватором является использование в обучении личных разработок педагогов [31].

Итак, внешняя мотивация и стимулирование педагогов школы должна выполнять на начальном этапе роль опоры для создания системы эффективного труда. Ее можно также рассматривать как дополнительный поддерживающий стимул в период консолидации. Однако долговременная

мотивация, вызывающая эффективные изменения в поведении педагогов, достигается только при условии создания внутренней мотивации.

Выводы по 1 главе

Можно сделать общий вывод, что управление стимулированием в педагогическом коллективе - процесс сложный и творческий, требующий гармоничного сочетания моральных и материальных стимулов, постоянной коррекции и совершенствования.

По первой главе можно сделать вывод о том, что для устойчивого развития сферы среднего образования, в частности повышения качества работы педагогов, их производительности, укрепления трудовой дисциплины, необходимо совершенствование организации педагогического труда, что предполагает постоянное профессиональное развитие педагога. Заинтересованность педагогов в профессиональном развитии – залог успеха в развитии образовательного учреждения и образовательного процесса в целом. Все это определяет необходимость и важную роль профессионального развития педагога.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕДАГОГОВ В СФЕРЕ СРЕДНЕГО ОБРАЗОВАНИЯ НА ПРИМЕРЕ СРЕДНЕЙ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ШКОЛЫ

Вторая глава посвящена анализу системы мотивации педагогов в средней общеобразовательной школы; здесь проанализированы используемые в настоящее время методы системы мотивации и стимулирования персонала, в том числе педагогов данной школы.

2.1 Общая характеристика КГУ Общеобразовательная школа № 17 акимата города Рудного.

Анализ численности и состава педагогов

Изначально образовательное учреждение было открыто 1 сентября 1928 года, учредителя установить невозможно в связи с отсутствием архивных документов.

КГУ Общеобразовательная школа № 17 акимата города Рудного – одно из старейших учебных заведений Томского района.

В ближайшем окружении школы находится Дом культуры, библиотека им.Л.Д. Гурковской, музыкальная школа, хоккейная площадка – все это создает благоприятную среду для самореализации обучающихся. Здание школы находится рядом с кедром, таким образом уроки физической культуры, дни здоровья в хорошую погоду осенью и весной, а также уроки лыжной подготовки зимой возможно проводить на свежем воздухе [47].

Образовательный процесс в школе осуществляет сплоченный профессиональный коллектив педагогов.

Основная задача, которую ставит перед собой педагогический коллектив школы - это развитие способностей ребёнка, приобщение его к самостоятельному добыванию знаний, умений и навыков, как специальных, так и общеучебных.

Кроме этого, учителя школы работают над формированием у школьников научно-философского и эмоционально-нравственного отношения к окружающему миру, над созданием внутренних условий для дальнейшего непрерывного образования, над развитием эстетических способностей ребят, над привлечением учащихся и родителей к решению проблем и задач, стоящих перед школой.

Школа укомплектована кадрами согласно штатному расписанию.

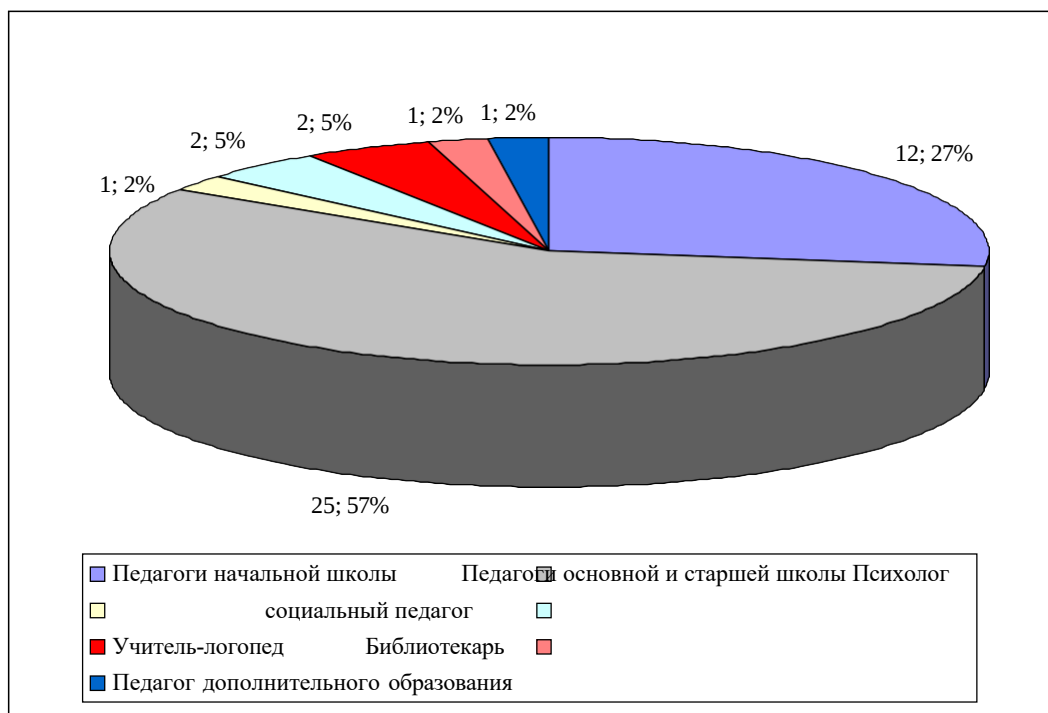


Рисунок 3 – Процентное соотношение педагогов

В 2022-2023 учебном году в Школа №17 работают 43 педагога: начальная школа – 12 человек, основная и старшая школа – 25 человек, 1 психолог, 1 социальный педагог, 2 учителя – логопеда, 1 библиотекарь, 1 педагог дополнительного образования. Образование и квалификация большинства педагогических работников соответствуют профилю работы и занимаемой должности. Высшее образование имеют 40 человек (93 %), средне-специальное – 3 человека (7 %).

Наибольшее количество педагогов работающих в школе имеют возраст от 42 до 45, что свидетельствует о профессионализме и возможности дальнейшего самосовершенствования, внедрения новых технологий и успешном переходе на новые образовательные стандарты.

В составе административно-управленческого персонала школы 4 педагогов, имеющих непосредственное отношение к учебно-воспитательному процессу, имеют высшее педагогическое образование.

Из них 4 имеют высшую квалификационную категорию по должности учитель.

Состав кадров по стажу показал:

- Средний стаж педагогической деятельности 20 – 25 лет,

Аттестация педагогов была проведена в 2022 году, согласно ей педагогам школы были присвоены следующие категории:

- Высшая категория – 11 человек (25,58%)
- Первая категория – 19 человек (44,1%)
- Соответствие занимаемой должности – 7 человек (16%)
- Без категории - 6 (14%)

В школе работает высокопрофессиональный педагогический коллектив.

За последние 5 лет (весь коллектив прошел повышение квалификации,

что подтверждено удостоверениями, находящимися в личных делах сотрудников. Перспективный план переподготовки педагогических кадров имеется.

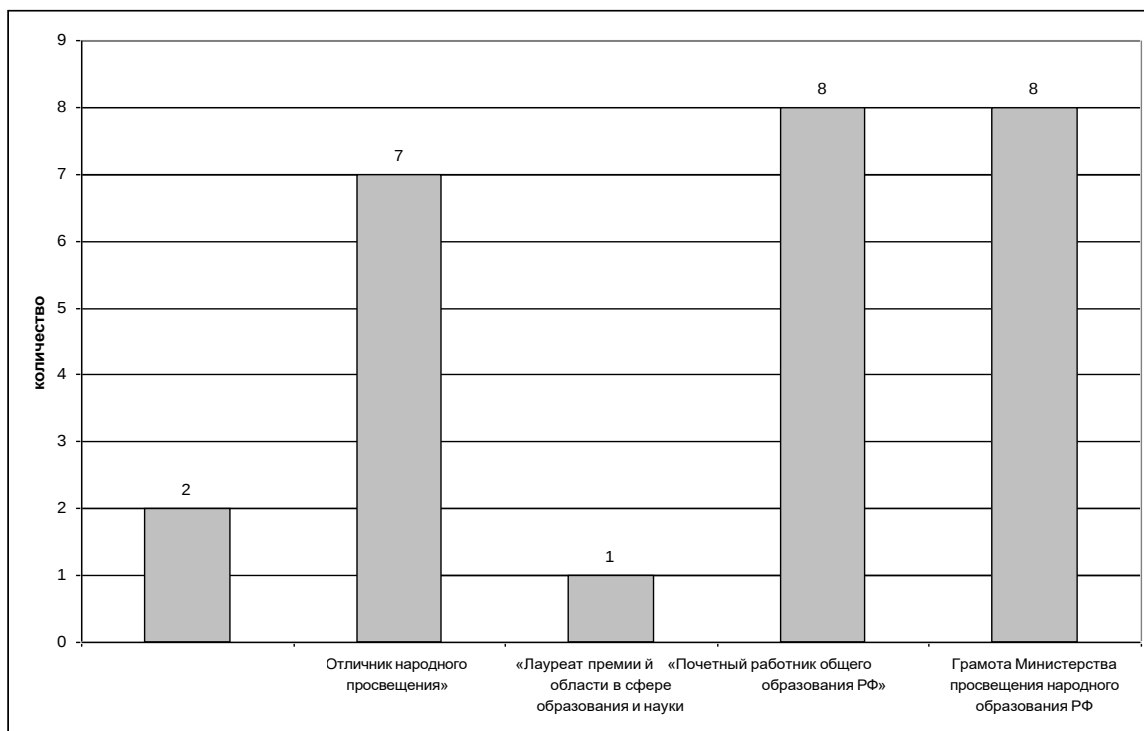


Рисунок 4 – Звания и награды педагогических работников

Таким образом, педагогический коллектив Школа №17 хорошо сбалансирован в возрастном и профессиональном аспектах. Имеется достаточный потенциал для его дальнейшего развития и хорошие ресурсные возможности для трансляции накопленного опыта внутри коллектива.

Анализ профессиональной подготовленности педагогов школы к решению образовательных и педагогических задач, качественного и количественного состава кадров показал, что педагогический коллектив характеризуется:

- стабильностью, она проявляется в сохранении постоянного состава учителей в течение длительного времени;
- полной укомплектованностью кадрами;

- высоким квалификационным уровнем;
- систематическим повышением уровня педагогической компетентности.

Эти показатели говорят о высоком уровне профессиональной компетентности педагогического коллектива.

В результате можно дать рекомендации: активнее вовлекать педагогов в работу творческих, проблемных групп для участия в научно-практических конференциях, профессиональных конкурсах, педагогических чтениях различного уровня, повышать эффективность системы мотивации педагогов средней общеобразовательной школы.

2.1 Анализ системы мотивации педагогов средней общеобразовательной школы

Одним из важнейших компонентов педагогической деятельности педагогов средней общеобразовательной школы является ее мотивация, характеризующая движущие силы поведения и деятельности человека. Система мотивации педагогов школы включает в себя следующие виды стимулирования (рис. 5).

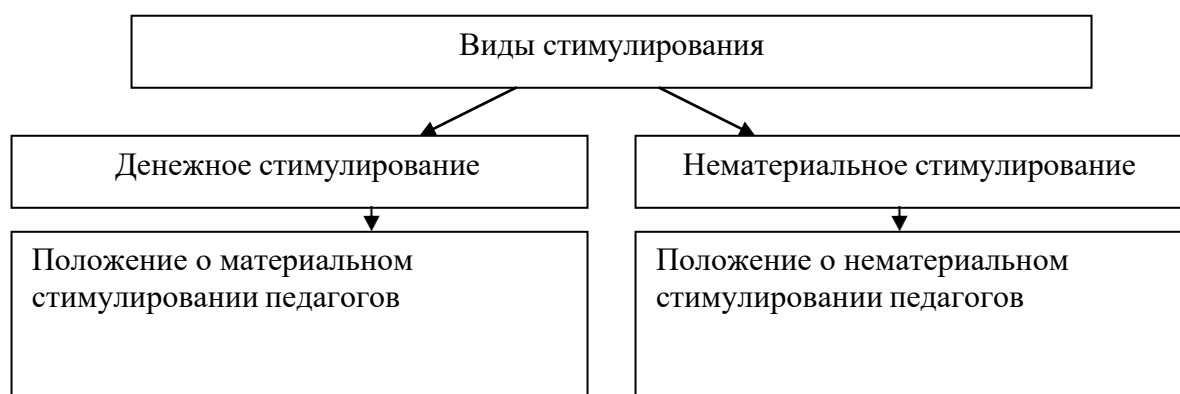


Рисунок 5 – Структура системы мотивации и стимулирования педагогов

Таблица 2 Структура системы мотивации и стимулирования педагогов

Денежное стимулирование	Нематериальное стимулирование
Повышающий коэффициент за выслугу лет	Натуральные методы
Повышающий коэффициент за квалификационную категорию	Моральные методы
Надбавка за результативность	Организационные методы
Надбавка за интенсивность	Патернализм
Надбавка за выполнение функций классного руководителя	Участие в управлении
Доплата за звание	
Премия	
Грант	
Материальная помощь	
<i>Депремирование</i>	<i>Негативные методы</i>
<i>Уменьшение суммы надбавки</i>	

В соответствии со статьей 133 Трудового кодекса (далее–ТК) [1] месячная заработная плата работника, полностью отработавшего за этот период норму рабочего времени и выполнившего нормы труда (трудовые обязанности), не может быть ниже минимального размера оплаты труда.

В случаях, когда заработная плата педагога за норму рабочего времени окажется ниже минимального размера оплаты труда (МРОТ), ему производится доплата до МРОТ.

Доплата начисляется работнику по основному месту работы (по основной должности, профессии) и работе, осуществляемой по совместительству, и выплачивается вместе с заработной платой за истекший календарный месяц.

Определение размеров заработной платы работника учреждения осуществляется по основной должности, а также по каждой должности, занимаемой в порядке совместительства, отдельно.

Оплата труда работников учреждения, занятых по совместительству, а также на условиях неполного рабочего дня или неполной рабочей недели,

производится пропорционально отработанному времени либо в зависимости от выполненного объема работ.

Заработная плата работников учреждений (без учета выплат стимулирующего характера) при изменении системы оплаты труда не может быть меньше заработной платы (без учета выплат стимулирующего характера), выплачиваемой работникам до ее изменения, при условии сохранения объема трудовых (должностных) обязанностей работников и выполнения ими работ той же квалификации.

Условия оплаты труда работников, включая размеры должностных окладов, ставок заработной платы, размеры и условия выплат компенсационного и стимулирующего характера включаются в трудовые договоры с работниками (табл. 3).

При выполнении дополнительной работы, связанной с обеспечением образовательного процесса, но не входящей в основные должностные обязанности работников, предусмотренные квалификационными характеристиками (профессиональными стандартами), работникам учреждения устанавливается доплата за осуществление дополнительной работы, не входящей в круг основных должностных обязанностей, в соответствии с таблицей 4.

Таблица 3

Размеры должностных окладов, ставок заработной платы по профессиональным квалификационным группам по должностям педагогических работников

Профессиональная квалификационная группа	Наименование должности	Размер должностного оклада, ставки заработной платы (рублей)
1	2	3
ПКГ должностей педагогических работников		
1-й квалификационный уровень	старший вожатый	7183

2-й квалификационный уровень	педагог дополнительного образования	7532
3-й квалификационный уровень	педагог-психолог	7900
4-й квалификационный уровень	преподаватель - организатор основ безопасности жизнедеятельности; учитель	8289

Таблица 4

Размеры доплаты за осуществление дополнительной работы, не входящей в круг основных должностных обязанностей

№ п/п	Перечень категорий работников и видов работ	Размер доплаты (процентов)
1.	Педагогические работники - за классное руководство: 1 - 4 классов 5 - 11 классов	до 20 до 25
2.	Учителя 1 - 4 классов - за проверку тетрадей	15
3.	Учителя, преподаватели - организаторы основ безопасности жизнедеятельности - за проверку письменных работ по: русскому языку, литературе математике иным предметам	до 20 до 15 до 10
4.	Педагогические работники - за заведование учебными кабинетами (лабораториями), спортивными залами	до 15
5.	Работники учреждений - за работу в экспертных группах по осуществлению всестороннего анализа результатов профессиональной деятельности аттестуемых педагогических работников и подготовку экспертного заключения	15
6.	Работники учреждений - за работу в методических, цикловых, предметных и психолого-медико-педагогических консилиумах, комиссиях, методических объединениях: руководитель комиссии (консилиума, объединения) секретарь комиссии (консилиума, объединения)	до 20 до 15
7.	Педагогический работник – ответственный за проведение внеклассной работы по физическому воспитанию в общеобразовательном учреждении с количеством классов: от 10 до 19	до 30
8.	Педагогический работник - ответственный за организацию профориентации в общеобразовательном учреждении с количеством классов: от 6 до 12 от 13 до 29	до 20 до 30
9.	Работники учреждений - за ведение делопроизводства	до 20

10.	Работники учреждений, в том числе библиотекари: за работу с библиотечным фондом учебников за работу с архивом учреждения	до 25 до 25
11.	Работники учреждений, ответственные за организацию питания	до 15
12.	Работники учреждений, ответственные за сопровождение обучающихся к общеобразовательному учреждению и обратно (подвоз детей)	до 20
13.	Педагогические работники (при отсутствии штатного социального педагога) - за организацию работы по охране прав детства, с трудными подростками, с асоциальными семьями	до 10
14.	Педагогические работники и иные работники учреждений, участвующие в проведении государственной итоговой аттестации в форме основного государственного экзамена: - за обеспечение проведения государственной итоговой аттестации: - организатор ППЭ; технический специалист по работе с программным обеспечением, оказывающий информационно-техническую помощь руководителю и организаторам ППЭ	1,2

В Школе №17 устанавливаются следующие виды выплат стимулирующего характера:

- за интенсивность и высокие результаты работы;
- за качество выполняемых работ;
- за выслугу лет;
- премиальные выплаты по итогам работы;
- иные выплаты стимулирующего характера.

Система мотивации педагогов включает в себя основные критерии, которые регламентированы государством по отношению к педагогам:

- Реализация классных и внеклассных мероприятий (проведение экскурсий, учебных проектов, социальных проектов).
- Осуществление контроля достижений учеников.
- Выставление результатов по итогам контрольных работ, промежуточных проверок знаний и аттестаций.

- Привлечение родителей к активной жизни детей, класса, школы путем организации мероприятий.

- Стимул в принятии активного участия детей в олимпиадах, соревнованиях, конференциях, и позитивные результаты данных мероприятий.

- Совершенствование и дополнение базовой учебной программы.

- Проведение оздоровительной и спортивной деятельности.

- Работа с детьми из неблагополучных семей.

- Работа с одаренными детьми.

- Занятость учеников в образовательной инфраструктуре, такой как оформление кабинета, музея, выставки и т.д.

- Проведение работы, направленной на повышение успеваемости.

Привлечение новых и молодых педагогических кадров.

- Постоянное развитие себя как личности и профессионала (проходить повышение квалификации как минимум раз в три года).

- Результаты обучения учеников;

- Реализованный проект;

- Разработка планов и методик;

- Повышение квалификации;

- Активная внеурочная работа;

- Участие в профессиональных конкурсах.

В системе мотивации педагогов в сфере среднего образования работникам выплачиваться премии по итогам работы в целях поощрения за результаты труда. При премировании учитывается как индивидуальный, так и коллективный результат труда.

Целью премирования материальное поощрение педагогических работников за качественное исполнение функциональных обязанностей развитие творческой инициативы и активности.

Основным условием премирования является добросовестное выполнение педагогом своих обязанностей.

Размер премии зависит от конкретного вклада работника в обеспечение высокой результативности учебно-воспитательного процесса и не зависит от стажа работы.

Работники могут поощряться премией, как к юбилейным датам учреждения, так и самого работника. При этом оценивается совокупный вклад работника в совершенствование работы учреждения.

Педагогические работники премируются за:

- своевременное и качественное планирование учебно-воспитательного процесса;
- качественное проведение учебных занятий, внеклассной работы по предмету.
- воспитательную работу с учащимися;
- качество знаний, умений и навыков учащихся (по итогам контроля во всех его формах);
- санитарное, эстетическое состояние учебного кабинета, работу по пополнению материальной базы кабинета, эффективное использование кабинета в учебно-воспитательном процессе;
- достижение учащимися высоких показателей по сравнению с предыдущим периодом, стабильность и рост качества обучения;
- подготовка призеров олимпиад, конкурсов, конференций различного уровня;
- участие в инновационной деятельности, ведение экспериментальной работы;
- разработка и внедрение авторских программ углубленного и расширенного изучения предметов;
- применение на уроках наглядных материалов, информационных технологий;

- использование в образовательном процессе здоровьесберегающих технологий;
- участие педагогов в методической работе (конференциях, семинарах, МО);
- организация и проведение мероприятий, способствующих сохранению и восстановлению психологического и физического здоровья учащихся (тематические классные часы о здоровом образе жизни, дни здоровья, туристические походы и т.д.);
- проведение мероприятий по профилактике вредных привычек;
- организация и проведение мероприятий, повышающих авторитет и имидж школы у учащихся, родителей, общественности;
- снижение количества учащихся, состоящих на учете в комиссии по делам несовершеннолетних;
- снижение (отсутствие) пропусков учащихся уроков без уважительных причин;
- снижение частоты обоснованных обращений учащихся, родителей, педагогов по поводу конфликтных ситуаций и высокий уровень решения конфликтных ситуаций:
 - высокий уровень исполнительской дисциплины (подготовки отчетов, заполнения журналов, ведение личных дел и т. д).

К выплатам стимулирующего характера относятся выплаты, направленные на стимулирование работника к качественному результату труда, повышению своего профессионального уровня и квалификации, а также поощрение за выполненную работу.

В средней общеобразовательной школе активно работает творческая группа учителей, которая стимулирует педагогов к участию в различных проектах и конкурсах. Данная творческая группа оказывает методическую помощь, моральную и психологическую на протяжении всего конкурса.

- публичная похвала на совещании или педсовете, обще-школьном родительском собрании;

- вынесение благодарности в приказе;
- представление к грамоте или званию;
- проявление заботы об учителе и его семье.

Стимулирующие выплаты педагогическим работникам за результативность и качество работы по организации образовательного процесса в 2022-2023 учебном году выплачиваются согласно Положению.

Оно разработано в целях усиления материальной заинтересованности работников Школы №17 в повышении качества образовательного и воспитательного процесса, в развитии творческой активности и инициативы, в достижении наилучших результатов профессиональной деятельности.

Основанием рассмотрения результатов деятельности педагогического работника для установления стимулирующих выплат является суммарное количество баллов показателей для стимулирующих выплат педагогам.

Основными целями и задачами разработки критериев оценки интенсивности и высоких результатов труда педагогических работников Школы №17 являются:

- повышение мотивации педагогических и руководящих работников к творческому труду;
- создание условий для привлечения в школу высококвалифицированных молодых специалистов;
- создание стимулов к повышению профессионального уровня педагогов.

В настоящее время в Школе №17 в системе мотивации педагогов учитываются следующие показатели:

1. Стаж работы

2. Должностной повышающий коэффициент работнику по занимаемой должности

3. Результаты учебной деятельности.

- Результаты ЕНТ.

4. Эффективная работа по реализации ГОС в начальной школе (по результатам мониторингов).

- Достижения и победители (работа с мотивированными детьми).

- Наличие учеников - победителей, призёров (лауреатов и дипломантов).

- Олимпиады.

- Дистанционные олимпиады.

- Творческие конкурсы.

- Спортивные соревнования.

5. Конкурсы исследовательских работ, научно- практические конференции.

6. Внеклассная и внеурочная деятельность по предмету

- Организация и проведение экскурсий (выездных) по предмету во внеурочное время.

- Организация занятости учащихся по предмету (исследовательской деятельности учащихся).

7. Научно-методическая деятельность.

- Выступление на педагогических советах, семинарах, педагогических чтениях.

- Обобщение опыта: портфолио учителя, печатные работы.

- Проведение открытых уроков и внеурочных мероприятий.

8. Качество работы с классом.

- Организация открытых мероприятий.

- Организация и проведение школьных мероприятий (КТД и праздников).

9. Исполнительская деятельность.

10. Качественное и своевременное ведение школьной документации.

- Своевременное заполнение электронного журнала.

11. Работа с родителями.

12. Инновационная деятельность.

Анализ мотивационной среды и использования системы поощрений показал, что мотивация и стимулирование педагогов в Школе №17 требует системного подхода.

2.3. Рекомендации по совершенствованию системы мотивации педагогов

Важнейшей основой для качественной профессиональной мотивации сотрудников является своевременный и грамотный анализ потребностей и мотивов каждой конкретной личности. Возможность быть услышанным и понятым – неотъемлемая часть мотивационной сферы любого человека.

Анализ мотивационной среды педагогов средней общеобразовательной школы проводился с целью выявления мотивационного комплекса учителей, определения мотивационных типов и наиболее значимых для педагогов положительных стимулов.

В исследовании принимали участие учителя начальных классов и учителей-предметников. Участвовали 37 педагогов: 7 учителей начальных классов и 30 учителей-предметников.

В результате проведенного исследования были получены конкретные данные об особенностях мотивационной сферы педагогической деятельности учителей начальных классов и учителей-предметников.

Использовались следующие методики:

- методика К. Замфир (Приложение 1)

- Анализ типов трудовой мотивации проводился в форме теста-опросника (Приложение 2)

- «Мотивы выбора деятельности преподавателя»

С целью выявления мотивационного комплекса педагогов проведено

анкетирование по методике К. Замфир (Приложение 1).

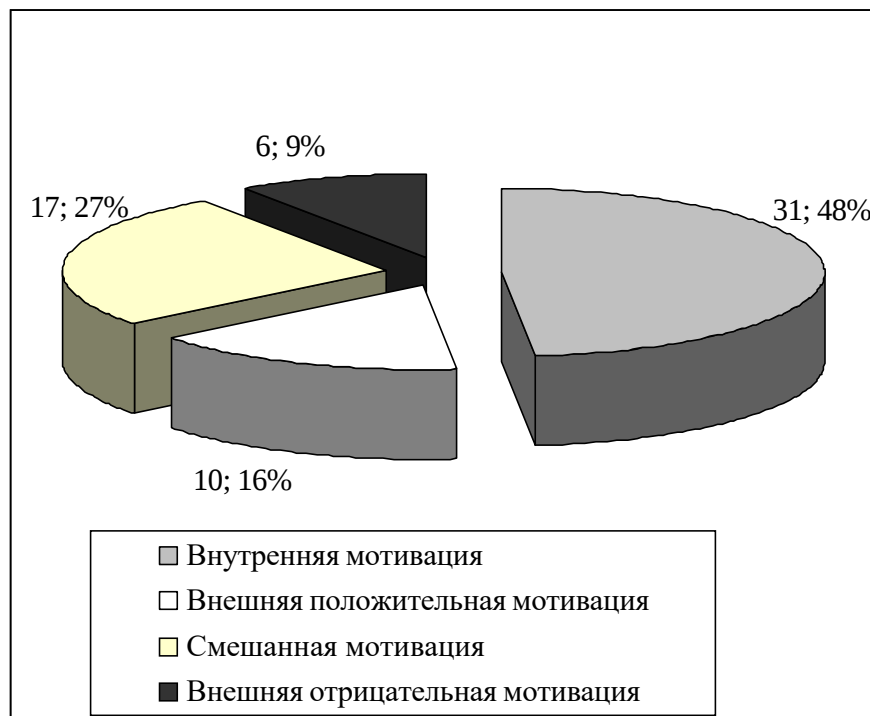


Рисунок 6 – Структура мотивационного комплекса педагогов
(анкетирование по методике К. Замфир)

При исследовании мотивации педагогов Школа №17 по методике К. Замфир, результаты анкетирования показали, что у 48% коллектива ведущей является внутренняя мотивация, она больше внешней положительной мотивации и внешней отрицательной мотивации, это говорит об их привлекательности к своей работе, о стимуле профессионального роста, развития и желании совершенствовать профессиональное мастерство. Это выражается в чувстве уверенности в своих силах и намерениях, собственной компетенции, удовлетворении результатами своего труда и самореализации.

Однако 16 % педагогов имеют внешнюю положительную мотивацию, и 9% - внешнюю отрицательную мотивацию.

27% педагогических работников имеют смешанную мотивацию.

Ранжирование положительных и отрицательных стимулов (Приложение 2) показало, что для 41% педагогов самым значимым стимулом являются не денежные стимулы, а возможность выполнять интересную для них работу в сфере педагогики, 66% педагогов на первое место значимым

факторов в их мотивации выделили денежное вознаграждение. Признание коллег является важным для 29% учителей, 38% педагогов ценят благодарность и похвалу.

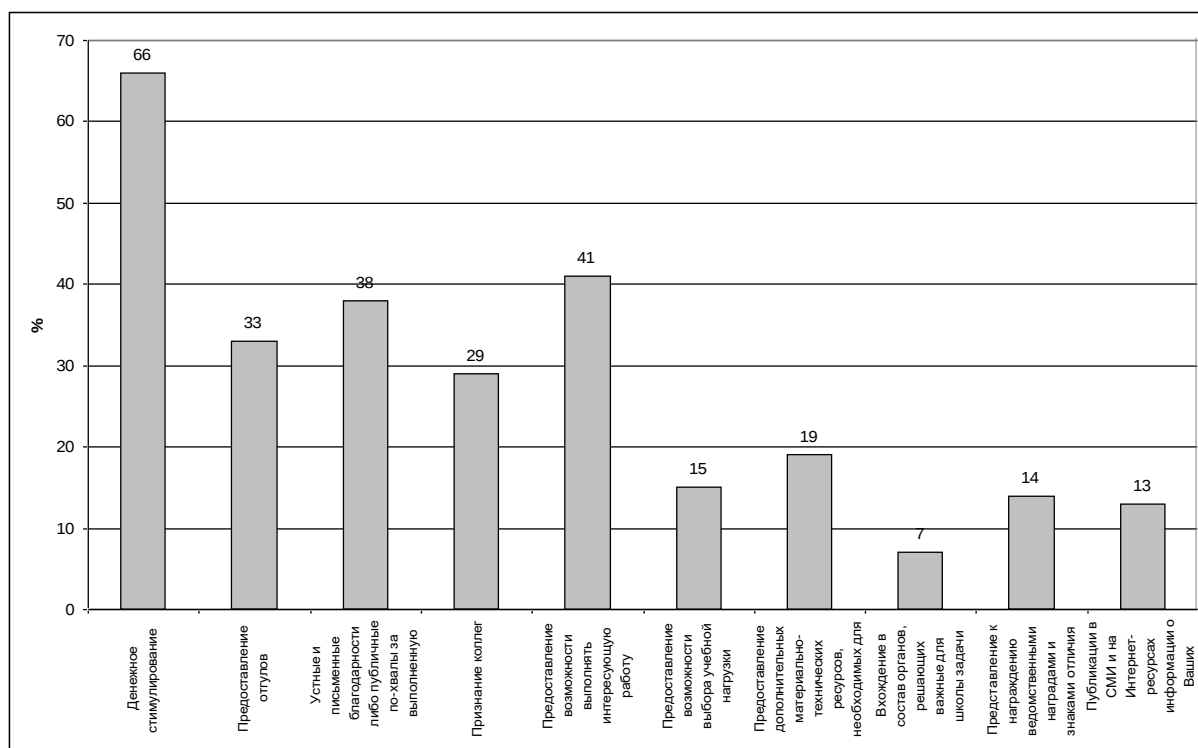


Рисунок 7 – Ранжирование положительных стимулов

Проанализировали отрицательные стимулы, являющиеся самыми значимыми для педагогов.

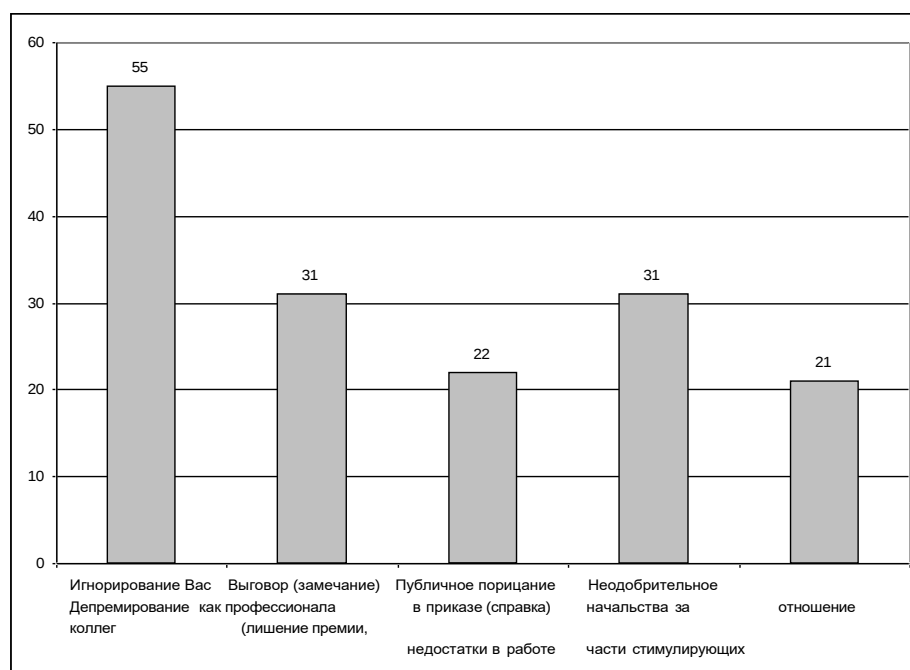


Рисунок 8 – Ранжирование отрицательных стимулов

Среди отрицательных стимулов одним из значимых для педагогического работника является игнорирование его как профессионала (55%), 31% педагогов Школы №17 больше всего боятся письменного выговора, а 3 место среди отрицательных стимулов заняли депремирование и публичное порицание руководства школы.

У 26% педагогов Школы №17 среди предпочтений на первом месте мотивация заключается в стимулировании денежным вознаграждением, также для них кроме денег самыми значимыми являются устные и письменные благодарности, предоставление отгулов, признание коллег-педагогов.

Для некоторых из этих педагогов актуальным является возможность выполнять интересующую их работу в школе и иметь возможность получения дополнительных материально-технических ресурсов для ещё более эффективной трудовой деятельности.

Дальнейший анализ показал, что для обеих групп учителей характерными являются мотивы, относящиеся к категории «педагогическое призвание» (71 % среди учителей начальных классов и 80 % среди учителей-предметников), а менее свойственны сопутствующие и второстепенные интересы (29 % и 20 % соответственно).

В содержании конкретных мотивов были установлены как сходства, так и качественные различия.

Так, наиболее значимыми мотивами педагогической деятельности для учителей обеих групп являются:

- осознание полезности своей деятельности, важности обучения и воспитания молодежи; интерес к педагогической деятельности;
- удовлетворение от самого процесса и результата работы;

- возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности.

Подобные результаты свидетельствуют о том, что большинство учителей испытывают положительные эмоции и настроения от своей профессиональной деятельности, а также планируют достичь более высоких результатов в своей работе.

Однако у учителей начальных классов сильнее выражен мотив «стремление к самовыражению, к творческой работе», а у учителей-предметников – «стремление к общению с молодежью, быть всегда с молодежью», что свидетельствует о наличии определенной специфики работы педагогов этих двух групп.

Так, учителю начальных классов необходимо применение фантазии и творчества в своей профессиональной деятельности в силу возраста обучающихся.

Таким образом, у обеих групп респондентов обнаружена достаточно высокая мотивация педагогической деятельности, но более детальный анализ позволил выявить определенную специфику мотивов у учителей начальных классов и у учителей-предметников.

Далее учителям средней общеобразовательной школы было предложено оценить значение мотивов их деятельности по 10-балльной шкале, (где 1 – низкая значимость фактора, 2 – более высокая и т.д., 10 – очень высокая) [4, с. 43], (таблица 5).

Таблица 5 Значение мотивов учителей

№	Мотивы	Среднее значение
1.	Признание от учеников	9,5
2.	Разумные требования начальства	9,2
3.	Достойные условия на работе	9,1
4.	Социальные гарантии	9,0
5.	Зависимость размера заработной платы с результатами работы	8,9
6.	Стабильность заработной платы	8,1

7.	Зависимость результатов работы с признанием в школе, городе, стране	8
8.	Условия для самосовершенствования и развития	8
9.	Признание со стороны руководства	7,7
10.	Признание со стороны родителей учеников	7,6
11.	Хорошие отношения с коллегами	7
12.	Условия для самореализации	6
13.	Возможность проявления инициативы	6
14.	Авторитет руководства	6
15.	Творческое начало в своей деятельности	5,6
16.	Возможность карьерного роста	5,3
17.	Ответственность за свою работу	4,2
18.	Сложность работы	4,7

Согласно проведенному исследованию, наиболее значимыми с точки зрения улучшения производительности трудовой деятельности для учителей являются такие мотивационные факторы как:

1. Хорошие условия на рабочем месте (все учителя удостоили этот фактор оценки от 8 до 10).

2. Признание и хорошие взаимоотношения с учащимися (90% учителей оценили этот фактор как максимально важный).

3. Разумность ставящихся руководителями задач (65% опрошенных оценили этот фактор как максимально значимый, а остальные 35% – как имеющий высокий и или выше среднего уровень значимости).

Наименее важным фактором учителя считают сложную и трудную работу. 40% опрошенных педагогов средней общеобразовательной школы указали, что он практически не имеет значения на мотивацию заниматься трудовой деятельностью, а 60% – что уровень значимости указанного фактора – средний или ниже среднего.

Мнения учителей Школы №17 разделились касательно такого фактора, как возможность карьерного роста. 15% опрошенных посчитали его максимально значимым, а 15% – минимально. Оценки остальных учителей также существенно различаются, но все же большинство из них указали, что этот фактор имеет значение ниже среднего (рис. 1).

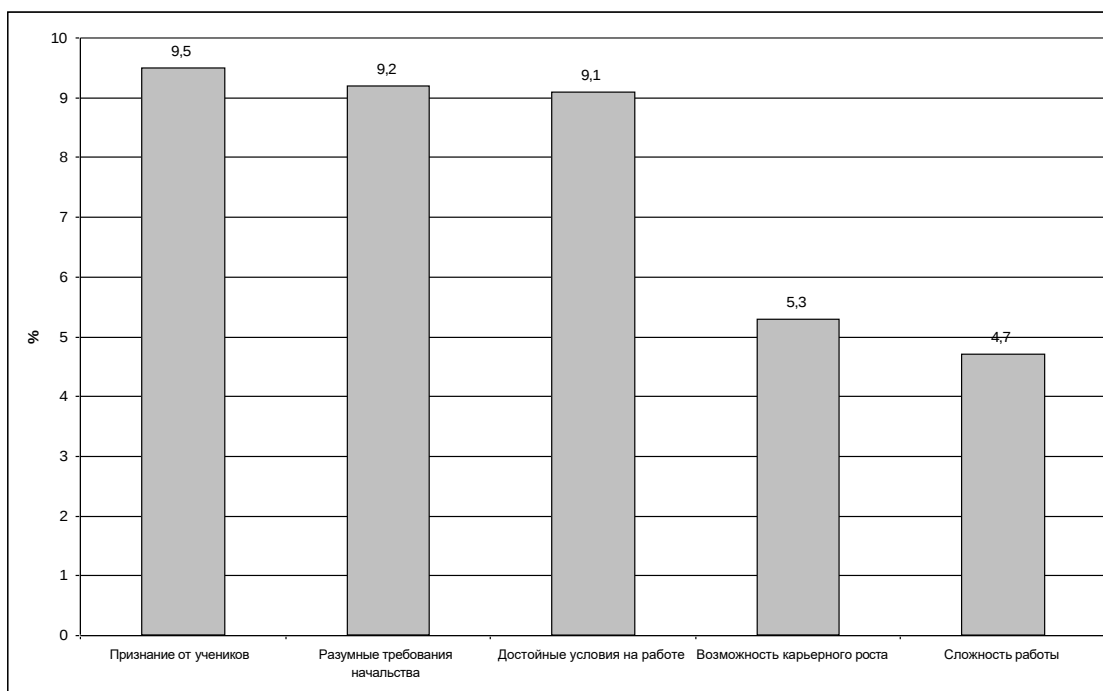


Рисунок 9 – Факторы, оказывающие наибольшее и наименьшее влияние на повышение производительности труда

Проанализировав полученные сведения, можно отметить, что для учительского состава самыми значимыми оказались мотивы комфорта и защищенности, требующиеся определенных способов стимулирования, которые будут рассмотрены ниже.

Такие факторы, как социальные гарантии, стабильный доход и возможность в зависимости от результатов трудовой деятельности получать более высокую оплату опрошенные поставили на 4 и 6-7 места соответственно. Из этого следует вывод, что материальное стимулирование также оказывает серьезное значение на учительский состав.

Мотивационная среда средней общеобразовательной школы вполне благополучна, но требует развития: необходимо повышать внутреннюю мотивацию педагогов.

Несмотря на положительные стороны системы мотивации педагогов, результаты исследования также показали, что в целом мотивационный комплекс носит определенный промежуточный характер.

Т.е. внутренняя мотивации, которая лежит в основе их профессиональной деятельности преобладает над внешними мотивами, но внешние отрицательные мотивы имеют не меньшее значение, в некоторых случаях даже большее. Можно говорить о том, что работа в данной организации во многом определяется отрицательными мотивами, стимулируя педагогов школы к результативной работе через «кнут», в меньшей степени через «пряник».

С целью корректировки системы мотивации в Школе №17 нужно ежегодно проводить её мониторинг. По результатам мониторинга необходимо вносить коррективы в локальные акты школы, регламентирующие профессиональную мотивацию и стимулирование работников.

Мотивация является главной причиной, которая определяет направление деятельности любого человека. Применяя разнообразные методы мотивации, можно многократно повысить или понизить эффективность трудовой деятельности конкретного человека и всего коллектива в целом.

С целью совершенствования системы мотивации трудовой деятельности педагогов Школа №17 предлагаем к внедрению следующие мероприятия (таблица).

Цель внедрения данных мероприятий: создание условий для глубокой заинтересованности педагогов в повышение качества образовательных услуг и, как следствие, интенсивный творческий труд, приводящий к качественному образованию.

Задачи:

- Стимулирование профессиональной деятельности педагогических работников школы.
- Повышение статуса педагогических работников школы.
- Повышение профессионального мастерства педагогов и подготовка педагогических работников к работе в условиях модернизации образования, обновления его структуры и содержания.
- Создание условий для самореализации учителей, раскрытие их творческого потенциала через участие в инновационной деятельности.
- Обобщение и внедрение в образовательную практику передового педагогического опыта учителей школы.
- Создание необходимой материально-технической базы.

Рекомендации разработаны с учетом следующих принципов построения системы мотивации:

- доступность. Каждый стимул должен быть доступен для всех работников. Условия должны быть понятными для работников;
- осязаемость. Существует некий порог действенности стимула. Для одних работников осязаемым может быть один размер стимула, а для других - значительно больший или значительно меньший;
- постепенность. Материальные стимулы подвержены постоянной коррекции в сторону повышения. Ни в коем случае не допускается снижение уровня материального стимулирования, каким бы высоким он ни был.

Мероприятия совершенствования системы мотивации трудовой

деятельности педагогов

Мероприятия	Сроки	Ответственные лица
1. Денежное стимулирование		
Корректировка Положения об оплате труда педагогов МБОУ «Богашевская СОШ им. А.И.Федорова»	До 01.09. и 01.01 ежегодно	Директор, Педагогический совет
Утверждение состава комиссии по распределению стимулирующих выплат	До 01.09 ежегодно	Директор
Утверждение состава комиссии по оценке результативности деятельности учителей	До 01.09 ежегодно	Директор, Заместитель директора по УВР
Оценка результативности деятельности учителей и классных руководителей	До 20.09 ежегодно	Заместители директора по ВР и УВР
Проведение школьного конкурса инновационных проектов, педагогических творческих мастерских	Март-май	Администрация СОШ
2. Нематериальное стимулирование		
Разработка Положения о нематериальном стимулировании педагогов МБОУ «Богашевская СОШ им. А.И.Федорова»	До 01.09.2018	Директор, Администрация СОШ
Разработка Приложения к Положению о порядке установления стимулирующих выплат педагогам Школа №17(Приложение Г)	До 01.09. и 01.01 ежегодно	Директор, Управляющий совет
Проведение конкурсов для педагогов (внутри школы)	По плану работы школы	Заместители директора СОШ
Помощь учителям в подготовке к профессиональным конкурсам	По плану работы школы	Администрация СОШ
Акции, флешмобы «Мой любимый школьный учитель» (сочинения, конкурсы поздравительных открыток «С любовью к Вам, учителя!», видеоролики об учителях от учеников и т.д.)	Май (ежегодно) В течение года	Заместители директора по ВР и УВР
Вручение почечных грамот и благодарственных писем	В течение учебного года	Директор

Продолжение таблицы 6

Мероприятия	Сроки	Ответственные лица
3. Работа по созданию комфортных условий труда		
Составление реестра потребностей	Июнь	Зам. директора по АХР
Аттестация рабочих мест	Август	Зам. директора по АХР Ответственный по ОТиТБ
Оснащение рабочих мест педагогов необходимой организационной техникой	Июнь-август	Зам. директора по АХЧ
Обеспечение кабинетов техническими средствами.	Июнь-август	Заместитель директора по АХЧ
Подключение компьютеров в кабинетах к локальной сети	Август	Техник, программист
Заключение договора с ООО «Ключевая вода» о доставке питьевой воды в школу	В течение года	Заместитель директора по АХЧ
Почечные грамоты и благодарственные письма	В течение учебного года	Директор
Готовность документации, описывающей процесс награждения педагогических работников грамотами, благодарственными письмами, ведомственными наградами	В течение учебного года	Зам. директора по УВР
4. Сохранение и улучшение психологического климата в коллективе		
Психологическая поддержка педагогов	До 20.08., ежегодно	Психологи
Поздравление работников с таким праздником, как «День рождения», «Юбилей» и т.д.	В течение учебного года	Профсоюзный комитет
Подарки на праздники (календарные и профессиональные)	В течение учебного года	Профсоюзный комитет
Корпоративные мероприятия: Празднование Дня Знаний, Праздник Последнего звонка, Дни Открытых дверей, Празднование Дня Учителя.	В течение учебного года	Директор, профсоюзный комитет
5. Социальная поддержка работников и их семей		
Бесплатное посещение педагогами тренажерного зала, бассейна	В течение учебного года	Директор, профсоюзный комитет
Проведение медицинских осмотров	Май-август	Зам. директора по УВР
Оформление и выдача путёвок для выезда в лагеря в пределах Томской области для детей, для бесплатного оздоровления детей педагогов в санаториях и т.д.	Май-август	Профсоюзный комитет

Продолжение таблицы 6

Мероприятия	Сроки	Ответственные лица
6. Развитие кадрового потенциала		
Индивидуальные собеседования с педагогами по созданию индивидуальных траекторий развития	Ежегодно, май-июнь	Зам. директора по УВР
Организация и проведение методических семинаров по методической работе, практикумов, мастер-классов для учителей	В течение года	
Создание рабочих творческих групп учителей по направлениям	Август	
Создание плана-графика повышения квалификации педагогов	Апрель-май	
Организация открытых уроков, мастер-классов, практических семинаров по введению ФГОС	В течение учебного года	
Выпуск сборника методических рекомендаций	В течение года	
Конкурсы «Учитель года», «Самый лучший классный руководитель» и др.	По плану работы	
Тьюторское сопровождение введения ФГОС	В течение года	
Наставничество молодых педагогов	В течение года	

Для того, чтобы предложенные мероприятия были высокоэффективными важно соблюдать следующие условия:

1. В управлении коллективом Школы №17 необходимо расставлять акценты на стимулирование мотивации и заинтересованности каждого работника в содержании своей деятельности, важность личностного развития работника, улучшение качества организационных и управленческих решений, развитие сотрудничества среди работников, максимально возможное использование богатого человеческого потенциала, самоорганизацию каждого педагога и его профессиональное развитие.

Важно выстроить перспективы дальнейшей работы по совершенствованию системы мотивации профессионального развития педагогических работников:

- совершенствование механизмов морального и материального стимулирования труда педагогов;
- совершенствование организационно-педагогических условий, которые обеспечивают благоприятную мотивационную среду;
- усиление индивидуальной и дифференцированной направленности в мотивационной работе с педагогом с помощью планирования его карьеры.

2. К конкретному сотруднику следует применять индивидуальный подход, учитывая его уникальность. Это позволит достичь максимальной отдачи от учителя.

3. С целью повышения эффективности мотивации (нематериальное стимулирование) педагогов в сфере среднего образования на примере средней общеобразовательной школы предлагаем к внедрению проводить акции, флешмобы «Мой любимый школьный учитель» (сочинения, конкурсы поздравительных открыток «С любовью к Вам, учителя!», видеоролики об учителях от учеников и т.д.).

Цели таких акций:

- формирование в общественном сознании, детской и молодежной среде нравственного идеала учителя;
- поднятие престижа педагогических профессий среди молодежи;
- укрепление связей между поколениями.

Задачи:

- формирование на основе конкурсных работ облика современного учителя;
- развитие творческих способностей участников;
- выявление и поддержка детей и юношества, представивших содержательные работы.

4. Предлагаем внедрить мероприятия по развитию у педагогов стремления к самореализации, которые направлены на осознание педагогами своего внутреннего желания работать на основе того, что их оценивают, стимулируют, создают условия, ситуацию успеха:

- методическая помощь и психологическая поддержка молодых учителей при подготовке к урокам;
- предоставление возможности пройти аттестацию досрочно, с учетом имеющегося опыта и уровня квалификации;
- проведение конкурсов профессионального мастерства педагогов по различным номинациям: «Лучший открытый урок», «Лучший учебно-методический комплекс», «Лучшее внеурочное мероприятие»;
- повышение статуса педагога путем присвоения ежегодной премии признания – почетного звания «Мастер» за особые достижения в профессиональной деятельности;
- привлечение педагогов в качестве экспертов при разрешении производственных конфликтов и конфликтов в системе «учитель – ученик», «учитель – родитель».

5. Предлагается проводить школьные конкурсы «Учитель года», «Самый лучший классный руководитель» и др. проводятся администрацией школы, профсоюзным комитетом работников школы в целях оценки достижений в профессиональной и общественной деятельности участников конкурсов и выбора победителей.

Задачи конкурсов:

- выявление талантливых педагогов, их поддержка и поощрение;
- повышение социального статуса и профессионализма педагогов;
- стимулирование профессионального педагогического творчества;
- выявление и распространение образцов инновационной педагогической деятельности;
- формирование нового педагогического мышления.

Проведение подобных конкурсов предполагает:

- оценку системы работы учителя и степень владения им техникой и методикой урока, а также научно-методической проблематикой на современном уровне;

- анализ содержательных и технологических методик и изобретений, новых приемов и подходов к передаче знаний;

- мероприятия, раскрывающие коммуникативные качества конкурсантов.

Программа конкурса традиционно включает:

- представление опыта работы педагога (урок, внеклассное мероприятие и т.п.);

- открытый урок.

- самоанализ урока.

- «Визитная карточка» учителя

- защита педагогической концепции, концептуальных идей и системы работы, в соответствии с темой номинации и материалов, предоставленных на конкурс;

- конкурсы, раскрывающие профессиональные и творческие способности:

- анализ педагогической ситуации и решение педагогических задач.

- Конкурс эрудитов.

- Конкурс актерского мастерства и педагогической техники.

В результате всех конкурсных испытаний жюри определяет победителя конкурса и лауреатов.

6. Почечные грамоты и благодарственные письма являются эффективным средством мотивации педагогов в школе.

Грамота является формой поощрения и стимулирования труда работников в области образования, которой награждаются педагоги:

- за многолетний, добросовестный труд, инициативу и творчество,

- за внедрение в образовательный и воспитательный процессы новых технологий, форм и методов обучения,

- за формирование интеллектуального, культурного и нравственного развития личности школьника,
- за достижения в школьных образовательных, концертно-просветительских и воспитательных программах и проектах,
- в связи с юбилейными и праздничными датами,
- за организацию и проведение мероприятий для летних пришкольных лагерей,
- за успехи в практической подготовке учащихся, в развитии их творческой активности и самостоятельности,
- за значительные успехи в обучении и воспитании,
- за постоянную и активную помощь в подготовке и проведении мероприятий, в развитии материально-технической базы.

Благодарственным письмом Школы награждаются педагогические работники школы:

- за высокие профессиональные успехи,
- за успехи в учебной, образовательной, воспитательной и культурно-просветительской деятельности,
- за активную и действенную помощь в проведении школьных мероприятий,
- в связи с юбилейными и праздничными датами,
- за значительные успехи в производственной работе.

Благодарность может быть объявлена педагогам, непосредственно внесшим вклад в развитие образовательного учреждения.

Педагогам, удостоенным Благодарственного письма школы, также могут быть вручены ценные подарки и цветы, согласно смете расходов школы.

7. С целью повышения мотивации педагогов в средней общеобразовательной школы предлагаем к внедрению тьюторское сопровождение введения ФГОС.

Основным направлением тьюторской практики в системе образования можно считать сопровождение профессионального развития педагогических кадров в условиях реализации в общеобразовательных организациях государственного образовательного стандарта общего образования.

Инновация подобного масштаба требует полной мобилизации кадрового потенциала: в короткие сроки от учителя требуется пересмотреть цель профессиональной деятельности, принять идеологию нововведений, освоить новые знания и педагогические технологии.

Немаловажным является информационно-методическое обеспечение инновационных процессов.

В этих условиях тьюторское сопровождение является оптимальной формой методической работы, позволяющей включить в сетевое взаимодействие максимальное количество педагогических кадров.

Цель данного мероприятия - разработка программы тьюторского сопровождения преподавания учебных предметов в условиях введения ГОСО для школы.

Реализация данного мероприятия предусматривает:

- Повышение мотивации к работе у учителей.
- Развитие творческих способностей, самоопределение педагогов и овладение самостоятельной образовательной линии по реализации ГОСО.
- Создание проектной группы, включающей руководителей ШМО учителей- предметников средней общеобразовательной школы.
- Проведение первичной диагностики по выявлению уровня знаний среди преподавателей учебных предметов в школе.
- Оказание методической помощи при выборе приемов, форм, методов преподавания учебных предметов в условиях введения ГОС.
- Проведение промежуточного мониторинга для отслеживания результатов по внедрению ГОС в районе.

- Создание сетевых сообществ учителей-предметников средней общеобразовательной школе.

8. Для решения актуальной проблемы низкой внутренней мотивации (эмоционального «выгорания»), влекущей за собой низкую активность педагогов (безынициативность), крайне медленный переход к активному использованию новых педагогических технологий, мы предлагаем к применению следующие способы:

- индивидуальную работу руководителя с каждым педагогом по разъяснению необходимости перемен, нахождения именно для него способов и методов обучения новому;

- действенным может быть саморазвитие лидерской компетентности руководителя личное, результативное участие в конкурсах различных уровней (в том числе и педагогических);

- создание благоприятного эмоционального климата и условий для работы педагога (улучшение условий труда, «забота» об отдыхе, помощь в решении личных проблем);

- формирование профессиональной управленческой команды, путем взаимодействия и сотрудничества, сплоченности, сработанности, поиска и поддержки происходящих инновационных изменений;

Для разработки рекомендаций по совершенствованию системы распределения фонда стимулирующих надбавок было принято решение выслушать мнение членов педагогического коллектива, т.е. провести общественную экспертизу действующей системы распределения стимулирующего фонда.

Учителя указали на то, что:

1) стимулирующие выплаты должны устанавливаться на срок одного года, система начисления баллов должна быть прозрачной;

2) следует уделять больше внимания на ряд позиций:

— качество знаний;

- подготовка победителей и призеров олимпиад, конкурсов, конференций;

- результативность методической работы учителя;

3) существуют критерии, на которые может искусственно воздействовать учитель (например, чтобы показать положительную динамику посещаемости, учителя начальных классов не отмечают пропуски уроков учащихся).

Для определения размера стимулирования учителя необходимо сконцентрировать внимание лишь на нескольких важных позициях:

- качество знаний обучающихся по предмету;

- наличие призеров или победителей олимпиад, конкурсов по предметам;

- результативность участия педагога в методической работе и повышение квалификации.

Несмотря на простоту и очевидность перечисленных требований, не стоит ими пренебрегать: несоблюдение этих требований приводит к нестабильности в коллективе и оказывает сильный демотивирующий эффект, что демонстрирует ситуация в исследуемом педагогическом коллективе.

На устранение основных недостатков организации системы мотивации и стимулирования труда педагогов направлены на устранение следующие рекомендации:

- следует учитывать качество знаний по предмету только по результатам административного мониторинга;

- исключить из положения о стимулирующих выплатах пункт 6.2 «динамика посещаемости», так контроль за посещаемости входит в должностные обязанности классного руководителя;

- ввести в систему информационного обеспечения деятельности Комиссии по назначению баллов дополнительного источника информации в виде «Экрана трудового участия педагогов» (таблица 1) и публичное оглашение результатов начисления.

«Экран трудового участия педагогов»

№	ФИО	Квалифика ция и профессион ализм учителя	Продуктив ность деятельнос ти учителя	Использование педагогами в образовательном процессе современных технологий	Качество выполняе мых работ педагогами	Интенсив ность работы педагога	Оценка работы классного руководител я
							

Публичное оглашение результатов начисления стимулирующих выплат, во-первых, позволит устранить субъективность в начислении баллов, поскольку каждый балл в случае возникновения разногласий нужно будет членам Комиссии обосновать.

Во-вторых, при формировании возможности сравнения личного результата с результатами коллег возникнут отношения соперничества, соревновательности, здоровой конкуренции, появится желание победить, чем-то выделиться, отличиться.

Глядя на «Экран трудового участия педагогов», можно увидеть собственные «пробелы» в работе и предпринять меры, направленных на их устранение.

9. Важно уделять внимание сохранению и улучшению социально-психологического климата в коллективе педагогов средней общеобразовательной школы, оказывать психологическую поддержку педагогам.

Атмосфера и настроения в коллективе – это немаловажный фактор, влияющий на продуктивность и результаты работы. Любому руководителю следует поддерживать коллектив в режиме взаимопомощи и взаимозаменяемости.

Помимо этого, отношения в коллективе влияют на настроение каждого сотрудника, от чего в свою очередь зависит продуктивность, качество и скорость выполняемой им работы.

Для создания и поддержания комфортной рабочей обстановки, сотрудникам Школы №17 рекомендуется соблюдать следующие нормы и правила делового этикета:

- уважительно относиться друг к другу,
- обращаться к коллегам, руководителям и подчиненным на «Вы» и по имени-отчеству,
- сердечно и искренне хвалить коллег за хорошо выполненную работу, всегда извиняться за свое некорректное поведение,
- не переносить дружеские отношения в рабочую обстановку,
- помогать коллегам, делиться знаниями и опытом,
- обсуждать проблемы своего карьерного роста только с непосредственным руководителем.

Рекомендуем следующие мероприятия по психологической поддержке педагогов:

- Профилактическая работа: психологические игры, занятия с элементами тренинга, тренинги, коммуникативного взаимодействия, креативности, саморегуляции психоэмоциональных состояний.
- Коррекционная работа: тренинги личностного роста, коррекции отношения к себе, релаксация.
- Индивидуальные консультации по проблемам личностного характера, проблемам взаимоотношений с учащимися, родителями, педагогами

Предлагаем в Школе №17 организовать клуб психологической поддержки учителей.

Проведение занятий в клубе должно быть направлено на создание таких условий, в которых педагоги могли бы получить профессионально и личностно значимое для них знание практическим путём. Речь идёт о психолого-педагогических знаниях и навыках, позволяющих педагогам:

- организовать эффективный процесс обучения и воспитания школьников с содержательной и методической точек зрения;

- построить взаимоотношения со школьниками и коллегами на взаимовыгодных началах;

- осознать и осмыслить себя в профессии и общении с другими участниками внутришкольных взаимодействий.

В ходе занятий проводится работа по формированию у учителей навыков эффективного педагогического общения и взаимодействия, развитию педагогической осознанности и рефлексии, личностного и профессионального роста, развитию творческих способностей педагогов.

Использование в процессе практических занятий методик для самодиагностики позволяет педагогам лучше узнать себя, определить собственные точки личностного и профессионального развития, стимулируя при этом их к личностному росту. Организация работы клуба способствует реализации целенаправленного психолого-педагогического просвещения педагогов и играет немаловажную роль в повышении эффективности учителя.

Систематическая работа клуба позволит:

- повышать уровень психологической культуры и качество практической профессиональной подготовки учителей, основанной на синтезе психологических знаний и педагогического опыта;

- содействовать развитию у педагогов навыков эффективной коммуникации в профессиональной деятельности;

- осуществлять мероприятия по оптимизации профессиональной деятельности педагогов и сохранению их психологического здоровья;

- способствовать улучшению форм и содержания деятельности и общения педагогов в диаде «учитель-ученик», создавать благоприятные психологические условия для полноценного психического и личностного развития каждого ребёнка, его комфорта и безопасности в социуме;

- улучшать психологический микроклимат в школьном коллективе; содействовать удовлетворению потребностей участников педагогического

процесса в психологическом комфорте и благоприятных условиях для творческой самореализации.

Предлагаем в рамках клуба для педагогов Школы №17 следующие мероприятия:

- Обучающий семинар для учителей: «Составляющие психологического климата».
- Обучающий семинар с элементами тренинга для учителей: «Профилактика профессионального выгорания».
- Тренинг: «Давайте учиться не «гореть»!»
- Мастер-класс: «Организация психолого-педагогического сопровождения подростка с осложненным поведением».
- Тренинг: «Стрессовый и не стрессовый стили жизни».
- Тренинг: «Сохранение здоровья педагогов».
- Обучающий семинар: «Аудиал, визуал, кинестетик - особенности восприятия и переработки информации».

Значимость мероприятий по психологической поддержке педагогов заключается в том, что педагог получает практические рекомендации и навыки по сохранению своего психологического здоровья, знакомится с психологическими приёмами и средствами поддержания здоровья.

Выводы по 2 главе.

Проведение занятий в клубе должно быть направлено на создание таких условий, в которых педагоги могли бы получить профессионально и личностно значимое для них знание практическим путём. Речь идёт о психолого-педагогических знаниях и навыках, позволяющих педагогам:

- организовать эффективный процесс обучения и воспитания школьников с содержательной и методической точек зрения;

- построить взаимоотношения со школьниками и коллегами на взаимовыгодных началах;

- осознать и осмыслить себя в профессии и общении с другими участниками внутришкольных взаимодействий.

В ходе занятий проводится работа по формированию у учителей навыков эффективного педагогического общения и взаимодействия, развитию педагогической осознанности и рефлексии, личностного и профессионального роста, развитию творческих способностей педагогов.

Использование в процессе практических занятий методик для самодиагностики позволяет педагогам лучше узнать себя, определить собственные точки личностного и профессионального развития, стимулируя при этом их к личностному росту. Организация работы клуба способствует реализации целенаправленного психолого-педагогического просвещения педагогов и играет немаловажную роль в повышении эффективности учителя.

Систематическая работа клуба позволит:

- повышать уровень психологической культуры и качество практической профессиональной подготовки учителей, основанной на синтезе психологических знаний и педагогического опыта;

- содействовать развитию у педагогов навыков эффективной коммуникации в профессиональной деятельности;

- осуществлять мероприятия по оптимизации профессиональной деятельности педагогов и сохранению их психологического здоровья;

- способствовать улучшению форм и содержания деятельности и общения педагогов в диаде «учитель-ученик», создавать благоприятные психологические условия для полноценного психического и личностного развития каждого ребёнка, его комфорта и безопасности в социуме;

- улучшать психологический микроклимат в школьном коллективе; содействовать удовлетворению потребностей участников педагогического

процесса в психологическом комфорте и благоприятных условиях для творческой самореализации.

Предлагаем в рамках клуба для педагогов Школы №17 следующие мероприятия:

- Обучающий семинар для учителей: «Составляющие психологического климата».
- Обучающий семинар с элементами тренинга для учителей: «Профилактика профессионального выгорания».
- Тренинг: «Давайте учиться не «гореть»!»
- Мастер-класс: «Организация психолого-педагогического сопровождения подростка с осложненным поведением».
- Тренинг: «Стрессовый и не стрессовый стили жизни».
- Тренинг: «Сохранение здоровья педагогов».
- Обучающий семинар: «Аудиал, визуал, кинестетик - особенности восприятия и переработки информации».

Значимость мероприятий по психологической поддержке педагогов заключается в том, что педагог получает практические рекомендации и навыки по сохранению своего психологического здоровья, знакомится с психологическими приёмами и средствами поддержания здоровья.

Таким образом, реализация на практике предложенных рекомендаций усовершенствует систему стимулирующих выплат и позволит сделать труд педагогов более мотивированным, и как следствие, более качественным. Рост заинтересованности педагогов Школы №17 в получении большего количества баллов повысит качество образования, даст дополнительный стимул к повышению квалификации и росту педагогического мастерства.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В последнее время в образовательной системе происходят изменения, позволяющие педагогу не только раскрыть свой творческий потенциал, но и быть активным участником инновационных процессов в образовании. Одним из методов управления личностью является мотивация, которая воздействует на потребности и желания индивидуума в саморазвитии.

Руководитель любого образовательного учреждения ставит перед собой задачу – использовать мотивацию как процесс побуждения педагогических работников к деятельности. Этот процесс, несомненно, ведет педагогов к реализации личностных целей, а также к реализации конечных целей образовательной организации.

Грамотно выстроенная система действий образовательной организации по мотивации профессионального развития педагогов, способствует формированию квалифицированных профессиональных кадров в организации. Использование широкого спектра методов стимулирования побуждает к повышению эффективности деятельности, как образовательного учреждения, так и его сотрудников. Как следствие образовательная организация стремится к достижению ею высокого уровня конкурентоспособности на рынке образовательных услуг.

По всей работе можно сделать следующие выводы:

1. Мотивация труда – это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности. Мотивация представляет собой готовность (желание) человека выполнять определенную работу при условии, что это удовлетворяет ту или иную его потребность.

2. Основными компонентами системы мотивации педагогов в сфере среднего образования являются материальная мотивация, мотив стабильности и защищенности, мотив состязательности, мотивация профессионального развития педагогов и т.д.

3. Профессиональная мотивация и стимулирование педагога к профессиональному развитию является важным элементом системы мотивации в сфере среднего образования. Профессиональная мотивация выступает как внутренний движущий фактор развития профессионализма и личности.

Профессиональное развитие, в свою очередь, определяется мотивацией педагогического кадра. В связи с этим мотивация является неотъемлемым элементом процесса профессионального развития.

Поэтому для поддержания процесса профессионального развития требуется мотивация, как со стороны самого педагогического работника, так и со стороны внешней педагогической среды.

4. Проанализирована система мотивации педагогов в средней общеобразовательной школы, в процессе чего рассмотрена динамика сформированности мотивации педагогического коллектива к осуществлению качества образовательной деятельности в сфере среднего образования.

Основной задачей по направлению решения проблем мотивации профессиональной деятельности педагогов Школа №17– исследование сложившейся ситуации, выявление путей совершенствования, мониторинг ситуации и развитие ее в нужном для организации направлении, что предполагает решение следующих задач:

4.1 определение приоритетных мотивов, определение соотношения «внутренних» и «внешних» целей мотивирования;

4.2 выявление зависимости между конкретными мотивами, стимулами и желаемыми результатами трудовой деятельности отдельных педагогов;

4.3 постоянный мониторинг мотивации (с учетом ее трансформации, под воздействием различных факторов) работников, как необходимость своевременного подбора стимулов, направленных на повышение эффективности труда в школе;

4.4 использование различных форм стимулирования и их рационализация.

5. Разработаны рекомендации по совершенствованию системы мотивации педагогов в сфере среднего образования на примере средней общеобразовательной школы путём создания организационных условий, способствующих повышению мотивации педагогов.

В них вошли разноплановые мероприятия, призванные комплексно воздействовать на повышение эффективности труда педагогических работников:

5.1 денежное стимулирование (оплате труда, стимулирующие выплаты за результативность деятельности учителей);

5.2 нематериальное стимулирование (нематериальное стимулирование, педагогов конкурсы для педагогов);

5.3 работа по созданию комфортных условий труда (профессиональные конкурсы, акции, вручение почечных грамот и благодарственных писем, флешмобы, видеоролики об учителях от учеников и т.д.);

5.4 сохранение и улучшение психологического климата в коллективе (почечные грамоты и благодарственные письма, подготовка документов для награждения педагогов грамотами, ведомственными наградами, психологическая поддержка педагогов, поздравление работников с днем рождения, вручение подарков к календарным и профессиональным праздникам, корпоративные мероприятия);

5.5 социальная поддержка работников и их семей (бесплатное посещение педагогами тренажерного зала, бассейна, проведение медицинских осмотров, оформление путёвок для бесплатного оздоровления и отдыха детей педагогов и т.д.).

5.6 развитие кадрового потенциала (внедрение методических семинаров, практикумов, мастер-классов, создание рабочих творческих групп учителей по направлениям, назначение руководителей, создание плана-графика повышения квалификации педагогов, наставничества молодых педагогов, тьюторское сопровождение введения ГОС, выпуск сборника методических рекомендаций, конкурсы «Учитель года», «Самый лучший классный» и др.).

Конечная цель реализации Программы - достижение и поддержание высокого уровня качества образовательного процесса и постоянное профессиональное развитие педагогов.

Используя весь спектр мотиваторов, акцент мы старались делать на нематериальные виды вознаграждения, стремясь тем самым развить у педагогов потребность к профессиональной самоактуализации.

Однако это удавалось только в отношении тех педагогов, которые достигли определенного уровня профессионального и творческого роста, имели личностную и психологическую заинтересованность в качестве своего труда.

Благодаря мерам совершенствования системы мотивации педагогов в сфере среднего образования на примере средней общеобразовательной школы путём есть возможность повысилась ценность нематериальных средств поощрения результатов педагогического труда, активизирована работа по закреплению молодых специалистов в школе (за последние три года их количество увеличилось с четырех до девяти) и организована деятельность по обобщению и распространению педагогического опыта на неформальной основе (то есть по инициативе педагогов).

Среди молодых специалистов школы возрос интерес к управленческой деятельности, появилось стремление осваивать эффективные приемы менеджмента в области образования.

Таким образом, задачи ВКР решены, поставленная цель работы достигнута.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Агапова С.А. Педагогическое проектирование профессионального развития учителя: автореф. дис. канд. пед. наук: – М., 2023;
2. Артамонова Е.И. Философско-педагогические основы развития духовной культуры учителя: автореферат дис. доктора педагогических наук. - Москва, 2010;
3. Асеев В.Г. Рефлексивные процессы в сознании и деятельности учителя. Автореф. дис...., канд. психол. наук. СПб., 2023;
4. Бакурадзе А.Б. Мотивация труда педагогов. - М., 2015.
5. Беляков К.А. К вопросу изучения профессиональной мотивация педагогов // Актуальные проблемы теории и практики психологии и социологии Тезисы II Всероссийской студенческой научно-практической конференции, 2017. С
6. Блинов А.О. Искусство управления персоналом// Василевская О.В.– М., 2023. С. 128.
7. Боковня А.Е. Мотивация – основа управления человеческими ресурсами (теор. и практ. формир. мотивир. орг. среды и созд. единой сист. мотив.комп.): моногр. – М., 2023.
8. Браже Т.Г.Рефлексивная культура педагога: способы ее выявления и развития// Человек и образование. - 2023. № 1. С. 80-84;
9. Бурдакова О.П. Акмеологический подход к управлению профессиональным развитием педагогического коллектива экспериментальной школы: автореф. дис. канд. пед. наук: - СПб., 2014;
- 10.Вакуленко М.В. Эмпирическое исследование мотивации труда педагогов с различными типами профессиональной деформации // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. 2017. № 2.
- 11.Вересов Н. Н. Психология управления: учеб. Пособие. – М., 2010;
- 12.Верхоглазенко В. Система мотивации персонала // Консультант директора, 2023. № 4. С. 25.

13. Вилюнас В.К. Психологические механизмы мотивации человека. – М., 2010.
14. Витик С.В. Управление системой мотивации персонала // Достойный труд – основа стабильного общества сборник статей VII Международной научно-практической конференции, 2015. С. 29.
15. Волга Л.А. Система мотивации и симулирования педагога к профессиональному развитию // Образование: ресурсы развития. Вестник ЛОИРО, 2014. – № 2. – С. 110-112.
16. Гуца Н.В. Профессиональное развитие педагога в структуре системы обеспечения непрерывности педагогических инноваций: автореф. дис. канд. психол. наук: - Казань, 2010;
17. Деркач А.А. Акмеологические основы развития профессионала. – М.- Воронеж, 2014; .
18. Дмитренко Г.А. Мотивация и оценка персонала. – М., 2023. С.125.
19. Дониченко О.Г. Психологические условия личностного и профессионального развития субъектов образовательного пространства школы: автореф. дис. канд. психол. наук: - М., 2010;
20. Егоршин А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебное пособие. – М., 2023.
21. Ермакова Т.И. Управление непрерывным профессиональным развитием педагогического коллектива гимназии: автореф. дис. канд. пед. наук: - Н. Новгород, 2010;
22. Захарова Е.А. Требования к профессиональному развитию педагогов в условиях последипломного образования// Молодой ученый. 2011. №3. Т.2. С. 115-117;
23. Ильин Е.П. Мотивация и мотив: теория и методы изучения. - Киев, 2008.
24. Кожухарь Г.С. Диагностика развития педагогического творчества учителя.- Ставрополь, 2023;
25. Козьева И.А., Новикова И.Е. Управление системой мотивации персонала // Молодежь и системная модернизация страны. 2017. С. 349.

26. Красношлыкова О.Г., Приходько Е.В. Мотивация профессионального роста педагогов в современных условиях // Профессиональное образование в России и за рубежом, 2022. № 2 (22). С. 48.
27. Леонтьев А.Н. Потребности, мотивы и эмоции. – М., 2011.
28. Леонтьева А.А., Губарьков С.В. Значимость мотивации для профессионального развития педагогов// Проблемы и перспективы развития науки в России и мире. 2022. С. 103-105.
29. Лисовец Л.М. Профессиональная мотивация студентов как способ активации обучения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://festival.1september.ru/articles/598947/.html>
30. Ломов Б.Ф. Психолого-педагогическая компетентность учителя: диагностика и развитие.- М., 2023.
31. Макклелланд Д. Мотивация человека. – СПб., 2010.
32. Маслоу А. Мотивация и личность. – СПб., 2011.
33. Махмутова А.Г. Система непрерывного образования как фактор качества трудовой жизни молодежи / Система непрерывного образования как фактор качества трудовой жизни молодежи (на материалах города Набережные Челны): диссертация... канд. социолог. наук: 22.00.03 Казань, 2010.
34. Менеджмент / Стивен П. Роббинз, Мэри Коултер; [пер. с англ. и ред. О. В. Медведь]. - 8-е изд. – М., 2010.
35. Митина Л.М. Формирование профессионального самосознания учителя// Вопросы психологии. 2010, № 3.
36. Мозгарев Л.В. Структура качества повышения квалификации работников образования.// Педагогика. 2014. №10. С. 48-53;
37. Молчанов С.Г. Профессиональная компетентность в системе повышения квалификации// Интеграция методической (научно-методической) работы и системы повышения квалификации кадров. Ч.1 – Челябинск, 2010. С.3-7;
38. Молчанов С.Г. Формирование и оценивание социальных компетенций в образовательном учреждении. Учебно-методическое пособие для классного руководителя. – Челябинск, 2010;

- 39.Москаленко О.В. Оптимизация процесса развития профессионального самосознания личности руководителей образовательных учреждений.- Астрахань, 2010;
- 40.Мотивация и стимулирование персонала/ под ред. С.А. Шапиро. – М., 2015.
- 41.Мустафина А.Р., Васильев В.Л. Экономические основы мотивации труда педагога в современном образовании // Вестник молодых ученых Самарского государственного экономического университета, 2017. № 2 (36).
- 42.Никитина Н.Н. Становление культуры профессионально-личностного самоопределения учителя: автореферат дис. доктора педагогических наук.- Ульяновск, 2023;
- 43.Никитина Н.Н., Н.В. Кислинская Введение в педагогическую деятельность: теория и практика: учебное пособие для студентов высш. пед. учеб. заведений. – М.,2014;
- 44.Овчаренко Л.Ю. Психологическое сопровождение учителя предметника в условиях освоения обучающимися новых компетенций//Системная психология и социология. 2015. №4 (16). С. 106.
- 45.Психология управления: учебное пособие / И.П.Чередниченко, Н.В. Тельных. – Ростов-на-Дону, 2014.
- 46.Развитие профессионального самосознания руководителей образовательных учреждений. Автореф...дис. доктора психол. -наук. М., 2010.
- 47.Рифицкая И.И. Профессиональная мотивация и удовлетворенность трудом педагогов // Современные проблемы и перспективы развития педагогики и психологии сборник материалов 9-ой Международной научно-практической конференции. 2022.
- 48.Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией: учеб. пособие для вузов. - пер. с англ, под ред. проф. Е. А. Климова. - М., 2014
- 49.Рогачев Т.В. Профессиональное самоопределение личности как социальная проблема. – Свердловск,2011;

- 50.Свиноренко А.В. Методы диагностики особенности мотивации личности учителей начальных классов // Вестник образовательного консорциума Среднерусский университет. 2017. № 9. С. 38.
- 51.Скударева Г.Н. Профессиональное становление молодого учителя в современных социально-педагогических условиях // В мире научных открытий. Красноярск, 2023.№ 4.1(28).
- 52.Сластенин В. А. Педагогика: Инновационная деятельность/ В. А. Сластенин, Л. С. Подымова. - М., 2015.
- 53.Сластенин В.А. Педагогика профессионального образования. – М.,2010;
- 54.Сосновский Б.А. Мотив и смысл. – М., 2023.
- 55.Управление персоналом. – СПб.,2010.
- 56.Урбанович А.А. Психология управления: учебное пособие – Мн., 2007.
- 57.Фоменко С. Л. О проблеме научно-методического обеспечения коллективной деятельности учителей в современных условиях развития системы образования// Исследование систем менеджмента отраслевых организаций: теория и практика. – Екатеринбург,2023. С.299- 304;
- 58.Хавроничев В.И. Управление развитием профессиональной позиции педагога в школе: автореф. Дис. канд. пед. наук: - Череповец, 2023;
- 59.Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. Т.І. – М., 2022.
- 60.Шадриков В.Д. Введение в психологию: мотивация поведения. – М., 2023.
- 61.Шамова Т. И. Актуальные проблемы управления образованием// Управление образованием. 2020. № 1. С. 5-8.
- 62.Шапиро С.А. Мотивация. – М., 2020.
- 63.Шахматова О.Н. Личностно ориентированные технологии профессионального развития педагогов профессиональной школы: автореф. дис ... канд. пед. наук: - Екатеринбург, 2020.
- 64.Шахова В.А. Мотивация трудовой деятельности. – М., 2021.
- 65.Воробьева Марина Анатольевна, статья « Формирование системы мотивации», 2008 г.

Приложение А

АНКЕТА

Определение мотивационного комплекса

ФИО _____ Стаж работы _____

Инструкция: прочитайте ниже перечисленные мотивы профессиональной деятельности и дайте оценку их значимости для Вас по пятибалльной шкале.

Обработка результатов методики изучения мотивации профессиональной деятельности Замфир проводится следующим образом:

Подсчитываются показатели внутренней мотивации (ВМ), внешней положительной (ВПМ) и внешней отрицательной (ВОМ) в соответствии со следующими ключами.

$$ВМ = (\text{оценка пункта 6} + \text{оценка пункта 7})/2$$

$$ВПМ = (\text{оценка п. 1} + \text{оценка п. 2} + \text{оценка п. 5})/3$$

$$ВОМ = (\text{оценка п. 3} + \text{оценка п. 4})/2$$

Показателем выраженности каждого типа мотивации будет число, заключенное в пределах от 1 до 5 (в том числе возможно и дробное)

На основании полученных результатов определяется мотивационный комплекс личности. Мотивационный комплекс представляет собой тип соотношения между собой трех видов мотивации: ВМ, ВПМ и ВОМ.

К наилучшим, оптимальным, мотивационным комплексам следует относить следующие два типа сочетания: $ВМ > ВПМ > ВОМ$ и $ВМ = ВПМ > ВОМ$.

Наихудшим мотивационным комплексом является тип $ВОМ > ВПМ > ВМ$

Между этими комплексами заключены промежуточные с точки зрения их эффективности иные мотивационные комплексы.

При интерпретации следует учитывать не только тип мотивационного комплекса, но и то, насколько сильно один тип мотивации превосходит другой по степени выраженности.

АНКЕТА

Определение предпочтений

Уважаемые коллеги!

1. Расставьте в правой колонке место значимого для Вас положительного стимула в приоритетном порядке от 1 до 10 в порядке возрастания от самого значимого до менее значимого.

№	Вид стимулирования	Место
1.	Денежное стимулирование	
2.	Предоставление отгулов	
3.	Устные и письменные благодарности либо публичные похвалы за выполненную работу или результат	
4.	Признание коллег	
5.	Предоставление возможности выполнять интересующую работу	
6.	Предоставление возможности выбора учебной нагрузки	
7.	Предоставление дополнительных материально-технических ресурсов, необходимых для ещё более эффективной работы	
8.	Вхождение в состав органов, решающих важные для школы задачи	
9.	Представление к награждению ведомственными наградами и знаками отличия	
10.	Публикации в СМИ и на Интернет-ресурсах информации о Ваших достижениях	

2. Расставьте в правой колонке место значимого для Вас отрицательного стимула в приоритетном порядке от 1 до 5 в порядке возрастания от самого значимого до менее значимого.

№	Вид стимулирования	Место
1.	Депремирование (лишение премии, части стимулирующих выплат)	
2.	Публичное порицание за недостатки в работе	
3.	Выговор (замечание) в приказе (справке)	
4.	Неодобрительное отношение коллег	
5.	Игнорирование Вас как профессионала	

Основные группы стимулов труда педагогов

Группы стимулов	Основные составляющие группы
Организация работ	Знакомство с миссией и политикой школы в области качества образования. Законченность выполняемых заданий. Поддержание со стороны администрации значимости и ответственности работы. Соответствие профессиональной деятельности нормам кодекса профессиональной этики. Предоставление самостоятельности работнику. Своевременная обратная связь о соответствии работы установленным требованиям
Материальное стимулирование	Соотношение постоянной и переменной частей зарплаты. Связь оплаты и результатов труда. Возможность дифференцировать оплату в рамках одной должностной категории
Моральное стимулирование	Широкий набор нематериальных стимулов, используемых как непосредственным руководителем, так и администрацией школы (подпрограммы «Развитие у педагогов стремления к самореализации», «Премия признания», «Завтрак с директором»)
Индивидуальный подход к работнику	Оценка руководителем индивидуальных особенностей данного работника и выбор таких подходов, которые в наибольшей степени соответствуют особенностям его личности и характера, его потребностям
Постановка целей	Постановка перед работником четких целей и задач, которые должны быть решены за определенное время. Конкретность, привлекательность и реализуемость - ключевые требования к мотивирующим целям
Оценка и контроль	Различные формы контроля за работой, оценка результатов и трудового поведения педагога
Информирование	Своевременность и полнота удовлетворения потребности работников в значимой для них информации

Организационная культура	Ценности и приоритеты, реализуемые в практике взаимодействия руководства и работников школы. Традиции и правила, определяющие трудовое поведение и взаимодействие каждого члена педагогического коллектива
Практика управления	Доминирующий в школе стиль управления и его соответствие сложности задач и основным характеристикам работников (уровень квалификации, возраст, степень самостоятельности и др.)
Меры дисциплинарного воздействия	Своевременность дисциплинарного воздействия. Соразмерность строгости наказания тяжести проступка. Разъяснение причин дисциплинарного воздействия (за что). Внеличностный характер наказаний
Обращение к наиболее значимым для работника ценностям	Самоуважение. Финансовое благополучие. Ответственность перед коллективом. Интересы школы. Профессиональное совершенствование. Карьерные перспективы. Признание профессиональным сообществом

Убеждение	Воздействие на мнения, оценки и взгляды работника, определяющие его отношение к работе, в ситуациях межличностного общения. Широкое использование различных методов аргументации в ходе личного общения руководителя с подчиненным
Аттестация	Выявление профессиональных знаний, умений и навыков работника