

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«Уральский государственный педагогический университет»  
Институт математики, физики, информатики и технологий  
заочное отделение

**Выпускная квалификационная работа**

на тему:

**Совершенствование системы мотивации учителя к педагогической  
деятельности**

Исполнитель:  
Группа ТиП-1501  
«Технология и  
предпринимательство»  
Родыгина Наталья  
Владимировна  
Научный руководитель:  
Кандидат педагогических наук, доцент  
Антипова Елена Петровна  
Оценка:

Екатеринбург, 2020

## СОДЕРЖАНИЕ

|   |    |
|---|----|
| ВВЕДЕНИЕ .....  | 3  |
| ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОЗДАНИЯ СИСТЕМЫ<br>МОТИВАЦИИ УЧИТЕЛЯ.....                      | 6  |
| 1.1. Понятие системы мотивации .....  | 6  |
| 1.2. Разносторонность видов деятельности учителя .....  | 11 |
| 1.3. Современные системы мотивации учителя.....   | 16 |
| ГЛАВА 2. ВЫСТРАИВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ УЧИТЕЛЯ.....  | 21 |
| 2.1. Элементы системы мотивации учителя к педагогической<br>деятельности .....                | 21 |
| 2.2. Пути совершенствования системы мотивации учителей к<br>педагогической деятельности ..... | 31 |
| 2.3. Противоречия системы мотивации учителя.....  | 31 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....   | 47 |
| СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....   | 49 |

## **ВВЕДЕНИЕ**

Управление современной школой очень сложный процесс. Руководитель образовательного учреждения должен знать не только тонкости и специфику профессиональной педагогической деятельности, но также должен обладать теоретическими и практическими знаниями и навыками в области менеджмента. Руководитель как работодатель заинтересован сегодня в высоком уровне профессионализма своих педагогов и призван с этой целью совершенствовать все управленческие механизмы на институциональном уровне.

Сегодня необходимым условием модернизации системы образования является повышение образовательного уровня педагогов и формирования педагогических компетенций, которые соответствуют требованиям российской системы образования. В связи с повышением внимания к данной проблеме возникает вопрос об устойчивой мотивации профессионального развития педагогов. Именно поэтому необходимо определить систему материальных и нематериальных стимулов для сохранения в школе наиболее талантливых учителей и пополнения школ новыми кадрами, способными работать в современных условиях. В данный момент наиболее актуально мотивировать педагогических работников к продуктивной деятельности, создавая условия для удовлетворения их потребностей.

Сегодня необходимым условием модернизации системы образования является повышение образовательного уровня педагогов и формирования педагогических компетенций, которые соответствуют требованиям российской системы образования. В связи с повышением внимания к данной проблеме возникает вопрос об устойчивой мотивации профессионального развития педагогов. Именно поэтому необходимо определить систему материальных и нематериальных стимулов для сохранения в школе наиболее талантливых учителей и пополнения школ новыми кадрами, способными работать в современных условиях. В данный момент наиболее актуально мотивировать педагогических работников к продуктивной деятельности,

создавая условия для удовлетворения их потребностей.

Система мотивации должна быть ориентирована на обеспечение непрерывного совершенствования методов стимулирования труда сотрудников школы, опираясь на достижения российской и зарубежной педагогической науки. Наиболее актуальным на данный момент является вопрос формирования мотивации субъектов образовательного процесса. Это обусловлено, с одной стороны, той важной миссией, которую выполняет педагог, обучая поколение современных детей, с другой стороны, этого требуют новые социально-экономические условия развития страны и процессы модернизации российского образования.

Вопросы мотивации труда преподавателей освещались учеными в различных аспектах: применительно к проблеме мотивации трудового поведения педагогов (А.Б. Бакурадзе, В.Г. Асеев, В.В. Гузеев, А. Маслоу); Применительно к проблеме управления (Н.Н. Вересов, Е.П. Ильин); с позиции основ управленческой деятельности и оценке поведения педагогов в условиях изменений (Ш. Ричи, П. Мартин); с точки зрения проблемы преодоления сопротивления изменениям (К.М. Ушаков). Сущность, факторы и условия профессионального роста педагогов рассматриваются в работах Т.Г. Браже, А.А. Бодалева, П.Т. Долгова, Б.З. Вульфа, Л.М. Митиной. Исследователи характеризуют личность педагога, его образование, развитие и профессиональную деятельность как многоаспектную, сложную, развивающуюся систему [15].

В данном исследовании будет рассматриваться система мотивации учителя к педагогической деятельности. Сама система трудовой мотивации призвана реализовывать три основные функции: планирование мотивации, осуществление мотивации и управление мотивационными процессами.

Объект исследования: совершенствование системы мотивации в системе образования

Предмет: система мотивации учителя к его педагогической деятельности

Цель: найти пути развития системы мотивации

Достижение цели предполагается решением следующих задач:

- охарактеризовать понятие системы мотивации;
- описать виды деятельности учителя;
- проанализировать современные системы мотивации учителя;
- оценить элементы системы мотивации учителя к педагогической деятельности;
- разработать пути совершенствования системы мотивации учителя к педагогической деятельности;
- выявить противоречия в системы мотивации учителя.

Для реализации поставленных целей и задач в работе были использованы следующие методы исследования: анализ научно-методической литературы по теме исследования, сравнение, обобщение, систематизация.

Структура работы: введение, две главы, заключение, библиографический список, который включает в себя 56 источников.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОЗДАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ УЧИТЕЛЯ

## 1.1. Понятие системы мотивации

На данный момент в научной литературе представлено большое количество определений понятия «мотивация», приведем лишь некоторые из них:

- К. Дэвис и Д. Ньюстром определяют мотивацию как «силу побуждения индивида к действиям, определяемую как произведение его валентности, желаний, ожиданий и инструментальности» [9, с. 433].

- В.А. Спивак определяет понятие «мотивация» следующим образом: «Мотивация - это структура, система мотивов деятельности и поведения субъекта» [24, с. 70].

- И.В. Мишурова, П.В. Кутелев придерживаются следующего определения мотивации: «Мотивация - это процесс побуждения работников к деятельности для реализации целей организации» [22, с.6], за основу которого принято определение классиков американского менеджмента М.Х. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури.

- В.В. Травин, В.А. Дятлов определяют мотивацию труда как «стремление работника получить определенные материальные блага, удовлетворять свои потребности при помощи собственного труда» [25, с.98]. - А.В. Розанова полагает, что «в понятие мотивация входят моменты активизации, управления и реализации целенаправленного поведения человека».

- С.А. Шапиро рассматривает мотивацию трудовой деятельности как процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в ходе выполнения выбранной ими работы, осуществляемый в результате реализации их целей, согласованных с целями и задачами организации, и вместе с тем как совокупность мероприятий, реализуемых для повышения эффективности труда персонала [25, с. 138].

Рассмотренные выше определения указывают на неоднозначность трактовок данного понятия различными исследователями, что позволяет выделить несколько основных подходов, которые отражают экономическую, социальную, психологическую и управленческую точки зрения. За основу можно взять комплексное определение Т.Г. Озерниковой, в связи с чем в качестве системы трудовой мотивации будет рассматриваться «социальная система или подсистема общества, основной целью деятельности которой является формирование определенного, исторически обусловленного типа отношения к трудовой деятельности, в результате взаимодействия сознания субъекта и комплекса внешних воздействий (стимулов к труду)».

Формирование - это регулярное, усиливающее применение положительного подкрепления, которое по мере того как индивид приближается к желаемому поведению, становится более интенсивным, чтобы поощрять достижение целевых образцов повеления [9, с. 122]. В целом формирование мотивации трудового поведения работников предполагает сочетание внешних и внутренних стимулов к направлению их деятельности [1, с. 20].

Субъекты формирования и использования мотивов достаточно разнообразны и осуществляют «целенаправленную деятельность по формированию, закреплению и развитию устойчивых побуждений индивида к определенному действию, обеспечивая становление мотивации на протяжении длительного времени».

Исследованию мотивации преподавателей в последние годы уделялось особое внимание в основном социологами, но мало кто из них смог установить и выявить взаимосвязь между трудовой мотивацией и качеством образования. С точки зрения управления образовательным учреждением проблемы мотивации педагогов изучались А.Б. Баракудзе, по мнению которого необходимо целенаправленное совершенствование деятельности управленцев в сфере образования для повышения качества работы образовательного учреждения в целом. Исследование мотивации учителя к

педагогической деятельности осуществлялось экономистами И.П. Пономаревым и Л.К. Витковской, которые использовали американские концепции проектирования работы. За основу было взято предположение о том, что в большей степени на мотивацию учителя оказывает влияние чувство причастности к данной работе и желание выполнить ее успешно. Педагог связывает собственные успехи с тем, как он провел тот или иной урок, качество занятия, ценность самой работы [21, с. 112]. Также мотивация педагогов часто изучается со стороны их отношения к определенной методике обучения, что определяет заинтересованность учителя в ее применении в обучении.

Вместе с тем, ученые-психологи (А. Алферфер, Д. Маккеланд, А. Маслоу, К. Роджерс) полагают, что мотивация определяет исходные мотивы деятельности человека. Мотивы трудовой деятельности выступают как причины, которые определяют его поведение в процессе труда, реализуя ряд функций. По мнению отечественных психологов, к мотивам, побуждающих работников трудиться, относятся: возможность получения материального вознаграждения, увлеченность работой, осознание значимости и важности выполняемой работы. А так как мотивационные побуждения определенного человека могут очень сильно различаться, то в большинстве случаев они являются «результатом воздействия культурной среды» [9, с. 109], при этом возникают различные мотивационные стереотипы, характерные для людей, проживающих в похожих условиях, которые и создают образцы мотиваций.

Помимо этого, «у людей в разные периоды жизни, в зависимости от таких факторов, как, например, воспитание формируется собственная точка зрения на перспективы собственной деятельности». В целом вся профессиональная деятельность человека определена существующими у него потребностями, которые он стремится удовлетворить. В психолого-педагогической литературе имеется множество различных подходов к классификации ожиданий и потребностей, определяющих трудовую деятельность человека.



Изучение трудового поведения учителя не представлялось бы таким сложным, если бы его действия в определенной ситуации были бы «результатом отдельно взятой потребности, но такое случается весьма редко. Потребности всех типов влияют друг на друга таким образом, что мотивация человека в отдельно взятый момент является комбинацией множества различных сил» [9, с. 114]. Согласно теории Л.С. Выготского, в психике человека параллельно развиваются высшие и низшие потребности, которые комплексно управляют его поведением, что в свою очередь, означает, что удовлетворение потребностей одного уровня с помощью средств другого уровня невозможно. Например, если в какой-то момент человеку требуется удовлетворение в первую очередь низших потребностей, то в этом случае человека будут мотивировать деньги. В случае, если срабатывают высшие потребности человека, то для их удовлетворения следует использовать нематериальные средства стимулирования труда.

А. Маслоу предположил, что все потребности имеют врожденный характер и что они организованы в иерархическую систему приоритета и доминирования, включающую следующие пять уровней:

- физиологические потребности (сон, крыша над головой, вода, еда, секс);
- потребность в безопасности (свобода от тревоги и страхов, порядок, защита, стабильность, независимость);
- потребность в любви и дружбе (семья, близкий круг общения);
- потребность в признании и уважении (престиж, статус, репутация);
- потребность в самореализации (развитие способностей).

По мнению В.А. Дятлова и В.В. Травина существует единая система мотивов труда, которая напрямую связана с потребностями человека, причём их удовлетворение связано с трудовой деятельностью. В этом случае, как предполагают ученые, люди будут проявлять высокую активность для того, чтобы удовлетворить свои потребности.

Необходимо отметить, что в условиях образовательных учреждений

мотивация субъектов образовательного процесса определяется индивидуальной позицией педагога. Но все-таки, мотивы труда преподавателей не стереотипны и зависят от многих обстоятельств, и даже отсутствие материальных стимулов не приводит педагогов к немедленному увольнению. Все вышесказанное указывает на зависимость мотивации педагогов от большего количества факторов, в том числе и нематериального характера. И, прежде всего, от содержания профессиональной деятельности, которое определяется интересами конкретного сотрудника. Отсутствие мотивации или так называемый мотивационный кризис у педагогов непосредственно отражается на качестве преподавания. В качестве примера можно привести результаты социологических исследований, которые проводились в МГУ среди преподавательского состава (И.Д. Горшковой, Г.Ф. Беляевой [2]). И.Д. Горшкова и Г.Ф. Беляева на основе полученных данных пришли к выводу о том, что удовлетворенность трудом у педагогов возрастает при повышении социального статуса преподавателя и педагогической науки в обществе в целом.

Таким образом, управление может дать необходимые результаты лишь в том случае, если основывается на знании мотивов и закономерностей поведения в процессе профессиональной деятельности сотрудников организации и каждого сотрудника в отдельности (В.Р. Веснин, А.П. Егоршин, П.В. Кутелев, И.В. Мишурова и др.). При этом некоторые ученые придерживаются такой точки зрения, что людей необходимо мотивировать к труду (теория Х.Ф. Тейлора), и здесь речь идет не о манипуляции, а собственно о том, чтобы помогать людям посредством мотивации добиваться собственных целей. Однако, сомнительна та концепция, в основе которой находится утверждение, что сотрудника побуждается к определенным трудовым действиям без ориентации на ожидания или последствия для собственного поведения.

В связи с этим с одной стороны, необходимо различать будущую мотивацию сотрудника, которая идет «изнутри» и мало доступна для

внешнего воздействия, а с другой стороны, учитывать мотивирующие факторы, которые воздействуют на сотрудника «снаружи» и способствует созданию благоприятной среды для мотивации. При этом, «несмотря на то, что теоретические знания помогают разобраться в причинах тех или иных человеческих поступков, их бывает недостаточно для эффективного применения мотивационных программ», и в этом случае требуется более тонкий подход к изучению поведения работника, так как от современного персонала требуется гораздо больше, чем предсказуемая реакция и заученный ответ [13, с. 119]. А поскольку деятельность учителей невозможно свести к выполнению простых механических функций и операций, то и для образовательного учреждения становится весьма актуальным не просто мотивировать определенное поведение, а способствовать повышению заинтересованности педагога в собственной трудовой деятельности.

Выводы по параграфу:

В настоящее время существует различные подходы к определению понятия «мотивация», и каждый автор вносит в свое определение собственное видение и собственное понимание данного понятия. Ряд исследователей воспринимаем мотивацию как систему, иные определяют ее как процесс. Общее в каждом из определений является то, что мотивация побуждает индивид к определенному действию.

## **1.2. Разносторонность видов деятельности учителя**

Профессиональный стандарт «Педагог», регламентирующий педагогическую деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования представляет собой современный и актуальный документ, определяющий новый формат стандартизации в российской системе образования. Он задает учителям и воспитателям определенный уровень профессиональных приоритетов в решении образовательных задач, устанавливает новые требования к личностным и профессиональным качествам педагога.

Данный стандарт является инструментом реализации стратегии

образования в современном образовательном учреждении, способом повышения качества образования и выхода российского образования на международный уровень. Стандарт - это объективный измеритель квалификации педагога, средство отбора педагогических кадров в современные образовательные учреждения, основа для заключения трудового договора между работником и работодателем [1].

Современная модель образования определяет наиболее актуальные требования к педагогу: готовность к переменам, способность к нестандартному трудовому поведению, самостоятельность и ответственность за принятые решения, умение учиться наряду с умением преподавать. Существующие квалификационные характеристики и должностные инструкции не отвечают новым требованиям в полной мере. Утвержденный профессиональный стандарт педагога, призван стать новым мотивирующим фактором для педагога и системы образования. Согласно решению Министерства образования и науки Российской Федерации, данный стандарт внедряется во всех образовательных организациях с 01.01.2017 года.

Одним из ключевых аспектов введения профессиональных стандартов являются положения Трудового кодекса Российской Федерации [25]. В статье 195.1 Трудового кодекса РФ нормативно закреплены понятия квалификации работника и профессионального стандарта. Под квалификацией работника понимается уровень знаний, умений, профессиональных навыков и опыта работы работника. Профессиональный стандарт, согласно ТК РФ, представляет собой характеристику квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности.

Достижению результатов внедрения профессионального стандарта педагога должна способствовать разработка методической и нормативной документации, определяющей применение профессионального стандарта педагога в соответствии со следующими требованиями:

Правовое сопровождение применения профессионального стандарта педагога должно соответствовать законодательству Российской Федерации в

области образования и труда, этому способствуют следующие нормативно-правовые акты:

- Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» [26];
- Федеральная целевая программа развития образования (ФЦПРО) на 2016-2020 годы [27];
- Федеральные государственные образовательные стандарты [28];
- Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 18 октября 2013 г. «Об утверждении профессионального стандарта «Педагог» (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования)» [17];
- Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 24 июля 2015 г. № 514н «Об утверждении профессионального стандарта «Педагог-психолог» (психолог в сфере образования) [18];

Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 24 сентября 2015 г. № 613н «Об утверждении профессионального стандарта «Педагог дополнительного образования детей и взрослых» [19].

- Постановление РФ от 27.06.2016 №2 584 «Об особенностях применения профессиональных стандартов в части требований, обязательных для применения государственными внебюджетными фондами РФ, государственными или муниципальными учреждениями, государственными или муниципальными унитарными предприятиями, а также государственными корпорациями, государственными компаниями и хозяйственными обществами, более пятидесяти процентов акций (долей) в уставном капитале которых находится в государственной собственности или муниципальной собственности» [15].

2. Методическое обеспечение применения профессионального стандарта педагога должно учитывать требования федеральных государственных образовательных стандартов общего образования ФГОС ДО, ФГОС НОО и ООО к результатам освоения обучающимися основных образовательных программ и психолого-педагогические условия реализации

основных образовательных программ.

Введение профессионального стандарта влечет за собой изменение определенной нормативно-правовой базы образовательной организации: Устава, коллективных договоров, трудовых договоров, должностных инструкций учителей, правил внутреннего трудового распорядка, Положения об оплате труда, Положения о стимулирующих выплатах, портфолио учителя. Руководителям школ предстоит серьёзная работа по организации изучения педагогами новых профессиональных стандартов, по предоставлению помощи педагогам по доведению их квалификации до уровня требований профессионального стандарта.

Внедрение профессионального стандарта педагога является одним из основных взаимосвязанных направлений повышения профессионального уровня педагогических работников школы. Однако отношение к этому новому в системе образования документу неоднозначное, в процессе его активного обсуждения стал очевиден низкий уровень готовности определенных педагогов изменить свою педагогическую деятельность в соответствии с изменившимися условиями и требованиями к образовательной деятельности.

Таким образом, для успешного введения профессионального стандарта педагога крайне важна организация подготовки, которая позволит психологически адаптировать педагогов к интеграции данного стандарта в их преподавательскую деятельность, предпринять необходимые действия для достижения педагогами более высокого уровня квалификации, соответствующего требованиям профессионального стандарта.

Согласно ФГОС педагог-организатор, постоянно находящийся во взаимодействии с детьми, родителями, коллегами и другими людьми, выполняет несколько функций. В педагогике под понятием «функция» понимается спектр деятельности, назначение, роль. В этом смысле часто используется такое понятие как «функции педагогической деятельности».

Исследования ученых (Н. В. Кузьмина, В. А. Сластенин, А. И.

Щербаков и др.) доказывают, что в педагогическом процессе реализуются следующие взаимосвязанные функции (виды деятельности) учителя: конструктивно-проектировочная, рефлексивная, диагностическая, творческая, прогностическая, организаторская, информационная, коммуникативная.

Диагностическая функция педагогической деятельности связана с диагностикой учеников и установлением уровня их обучения, развитости, воспитанности. Для этого педагогу необходимо использовать соответствующие методы диагностики.

Прогностическая функция педагогической деятельности отражена в умении учителя определять направление воспитательной деятельности, в определенных целях и задачах на каждом этапе образовательно-воспитательного процесса, прогнозировать результаты, особенности изменений в развитии собственной личности. При этом, результаты педагогической деятельности зачастую удалены во времени от непосредственно воздействия на личность ребенка. Поэтому педагог должен уметь прогнозировать свою деятельность на несколько шагов вперед, видеть варианты решения одной и той же задачи с учетом конкретной ситуации, осознавать возможные последствия своих профессиональных действий.

Конструктивно-проектировочная функция деятельности педагога заключается в отборе и организации содержания учебного материала, который должен быть усвоен детьми, в проектировании деятельности учащихся, благодаря которой информация может быть усвоена; в проектировании собственной будущей деятельности и поведения в процессе общения с детьми.

Проектировочная функция предполагает постановку дальних, перспективных целей обучения и воспитания, а также планирование стратегий и способов их достижения.

Организаторская функция деятельности педагога связана с вовлечением учеников в педагогический процесс и стимулированием их учебной и творческой активности. Эта функция реализуется посредством подбора и

структурирования информации в процессе передаче ее детям, организации собственной трудовой деятельности и поведения в процессе непосредственного взаимодействия с детьми.

Выводы по параграфу:

Разносторонность видов деятельности учителя заметна по определяемому в стране стандарту деятельности - быть готовым оперативно и своевременно отзываться на современные меняющиеся условия и требования к образовательной деятельности.

### **1.3. Современные системы мотивации учителя**

Модели систем образования разных стран отличаются многообразием, эти различия обусловлены особенностями историко-культурного характера, типом социально-экономического развития, менталитетом, традициями граждан определенного государства. Исходя из этого, условия и факторы мотивации к труду также обладают определенными различиями в разных государствах. Вместе с тем, в последние годы сформировалась тенденция интеграции и конвергенции образовательного пространства, основанные на процессах урбанизации и глобализации.

В связи с этим имеет смысл сравнить системы мотивации трудовой деятельности, которые используются на данный момент в образовательных системах разных стран (см. таблица 1).

В целом следует отметить, что все страны Европейского союза стремятся к тому, чтобы в 2030 году расходы на финансирование научных исследований и обучения увеличились до 5-7% годового бюджета страны [16, с. 52]. На данный момент имеется определенная специфика при распределении государственных средств, направленных на финансирование сферы образования, например, университеты Великобритании каждый год получают средства из бюджета, при этом государственные субсидии выделяются выборочно в зависимости от статуса ВУЗа. В связи с этим можно предположить, что условия для мотивации также будут дифференцироваться в зависимости от статуса ВУЗа и его финансовых возможностей. И вместе с



тем, преподавательский состав ВУЗа должен стремиться к тому, чтобы перейти в более высокую категорию, что потребует значительных усилий для повышения качества преподавания.

Таблица 1

Зарубежные системы мотивации трудовой деятельности [17]

| Страна  | Общая характеристика системы мотивации   | Основные факторы мотивации   | Отличительные особенности трудовой мотивации   |
|---------|--|--|--|
| Япония  | Опережение роста производительности труда по отношению к росту уровня жизни населения, в том числе уровня оплаты труда   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• квалификация;</li> <li>• возраст;</li> <li>• пол</li> <li>• стаж;</li> <li>• результаты труда.</li> </ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• пожизненный найм;</li> <li>• единовременное пособие при выходе на пенсию и др.</li> </ul>   |
| США     | Всемерное поощрение предпринимательской активности и обогащение наиболее экономически активной части населения (ориентация на достижение личного успеха и высокого уровня экономического благосостояния каждого члена общества). | <ul style="list-style-type: none"> <li>• поощрение предпринимательской активности;</li> <li>• высокое качество работы;</li> <li>• высокая квалификация;</li> </ul>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• сочетание сдельной и повременной систем оплаты труда;</li> <li>• участие работников в прибыли компании;</li> <li>• технологические надбавки;</li> <li>• премии за безаварийную работу, длительную эксплуатацию инструмента и оборудования;</li> <li>• соблюдение дисциплины и техники безопасности;</li> <li>• система двойных ставок.</li> </ul> |
| Франция | Большое многообразие экономических инструментов (гибкая система налогообложения, включение стратегического планирования в рыночный механизм, стимулирование  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• квалификация;</li> <li>• качество работы;</li> <li>• количество рационализаторских предложений;</li> <li>• уровень мобилизации</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• индивидуализация оплаты труда;</li> <li>• балльная оценка труда работника по профессиональному уровню производительности труда, уровню мастерства, качеству работы,</li> <li>• соблюдению правил техники безопасности, этике</li> </ul>   |

|                |  |                               |  |
|----------------|--|-------------------------------|--|
|                | конкуренции)   |                               | производства;<br><ul style="list-style-type: none"> <li>• инициативность;</li> <li>• дополнительные вознаграждения;</li> <li>• предоставление автомобиля;</li> <li>• социальное обеспечение старости.</li> </ul> |
| Великобритания | Дифференциация системы оплаты труда в зависимости от прибыли   | • доход                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• участие в прибыли компании;</li> <li>• долевое участие в капитале;</li> <li>• трудовое долевое участие;</li> <li>• чисто трудовое участие</li> </ul>                    |
| Германия       | В центре - человек с его интересами, правами и свободами, сознающая свою ответственность перед социумом. | • качество                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• стимулирование труда;</li> <li>• социальные гарантии.</li> </ul>  |
| Швеция         | Сильная социальная политика, ориентированная на сокращение имущественного неравенства.                   | • солидарная заработная плата | <ul style="list-style-type: none"> <li>• регрессивная система налогообложения;</li> <li>• сильная социальная политика.</li> </ul>  |

Японское образование по уровню охвата населения высшим образованием занимает одно из ведущих мест мира, но несмотря на это, качество подготовки специалистов по международным стандартам остается низким, в связи с недостаточным вниманием государства к образовательному процессу. Объем государственных расходов на высшее образование в разы ниже, чем в других развитых странах, а доля коммерческих ВУЗов весьма высока, однако финансовые возможности коммерческих вузов в основном ограничены, так как оплата за обучение в них значительно выше, чем в государственных университетах [10].

Большая часть ВУЗов Германии - это государственные вузы, которые предоставляют бесплатное обучение, поэтому государство финансирует и контролирует их деятельность. При этом финансирование ВУЗов, например, в Швеции ограничено количеством студентов, однако институты могут принять

большее количество сверх финансируемой суммы при условии высокого качества обучения. Наличие данного условия является положительным примером, который необходимо соблюдать при организации коммерческого обучения в России. В целом внешний контроль со стороны государства имеет свои плюсы в части формирования требований к образовательным процессам.

Следует отметить, что интеграционные процессы проходят в сфере образования достаточно проблематично, так как, стремясь измениться в лучшую сторону, образовательные системы на уровне отдельных государств пытаются сохранить собственные преимущества и приумножить их за счет использования опыта других стран. В частности, принято считать, что российское образование в большей степени тяготеет к американской системе [4], однако большинство ученых и педагогов имеют серьезные сомнения относительно эффективности ее применения в России.

Следует отметить, что существуют определенные отличия в структуре и в организации деятельности американских преподавателей от российских методов преподавания, в частности аудиторная нагрузка на одного педагога в США в разы ниже, чем в России. Причем в последние годы преподавательская нагрузка проявляет тенденцию к увеличению, что приводит к профессиональному выгоранию российских педагогов и негативно отражается на их трудовой мотивации. Количество желающих на вакантное место преподавателя в США доходит до нескольких сотен человек, что свидетельствует о жестком отборе, в процессе которого анализируются статьи, методические разработки, учебные программы, проводятся пробные лекции. Все это говорит о высоком престиже и мотивации преподавателей.

Выводы по параграфу:

Несмотря на схожесть целей и задач педагогической деятельности в разных странах, современный подход к образовательным стандартам меняется от страны к стране. Кроме того, в зависимости от особенностей той или иной страны, истории развития образовательного процесса, меняется и система выстраивания педагогической деятельности, и система мотивации

учителя.

Выводы по главе 1:

В настоящее время существует большое множество определений понятия «мотивация». Каждый автор по-своему определяет данное понятие исходя из своего понимания и мировоззрения. Представленные подходы к изучению понятия «мотивация» позволяют определить сложность данной проблемы, ее многоплановость и противоречивость.

Виды деятельности педагога в современной школе весьма многочисленны и разнообразны. Все разнообразие видов деятельности учителя основано на различных законодательных и других нормативно-правовых актах, регламентирующих педагогическую деятельность.

Педагогическая деятельность учителей в различных образовательных учреждениях в разных странах существенно отличается от российской системы преподавания. Данные различия обусловлены менталитетом, национальными особенностями, социально-экономическим развитием страны, традициями тех или иных образовательных учреждений

## **ГЛАВА 2. ВЫСТРАИВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ УЧИТЕЛЯ**

### **2.1. Элементы системы мотивации учителя к педагогической деятельности**

Перед руководителем образовательного учреждения на сегодняшний день стоит множество вопросов, которые необходимо решать очень быстро и в условиях неопределённости. Наиболее актуальными среди них являются такие вопросы как достижение стратегических целей образовательного учреждения, привлечение талантливых педагогов и повышение результативности работы всего коллектива и производительности педагогической деятельности в целом. Одним из основополагающих путей решения данных задач является проектирование эффективной системы мотивации.

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

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

Наиболее популярной концепцией мотивации до сегодняшнего дня продолжает оставаться система мотивации, автором которой является А. Маслоу. А. Маслоу описал мотивацию как внутреннее поведение, побуждающее определенного человека предпринимать какие-либо действия. В теории А. Маслоу можно выделить следующие основные тезисы:

- потребности людей бесконечны: как только человек удовлетворяет одни потребности, у него появляются другие;
- удовлетворённые потребности теряют мотивирующую силу;
- неудовлетворенные потребности побуждают человека к деятельности.

Потребности человека выстраиваются в определенную иерархию по своей значимости. Маслоу открыл закон, согласно которому удовлетворение потребностей одного уровня делают актуальным удовлетворение

потребностей другого, более высокого уровня. Если не удовлетворяются потребности более низкого уровня, то в большинстве случаев индивид не может удовлетворить более высокие потребности. Это напоминает восхождение по ступеням. В связи с этим иерархию потребностей по Маслоу представляют в виде пирамиды, состоящей из пяти уровней. При этом уровни не дискретны, потребности взаимопроникаемы, и зачастую трудно отделить одну потребность от другой, т.к. личность человека подвержена мотивирующему влиянию благодаря не отдельным потребностям, а совокупности мотиваций.

Руководителю необходимо знать, что понимание учителем своих потребностей в самореализации и требования по реализации задач, стоящих перед образовательной организацией, могут не совпадать или совпадать частично.

Также свою точку зрения на мотивирующие факторы представил Ф. Герцберг, который исследовал взаимосвязь условий труда и степени важности работы для персонала. Он провел исследование, в котором приняли участие около двухсот сотрудников. В процессе обработки полученных данных учёным были выявлены следующие факторы, влияющие на отношение индивида к своей профессиональной деятельности:

- одобрение и признание со стороны коллектива и руководителя;
- возможность продвижения по карьерной лестнице;
- возможность профессионального и творческого роста;
- уровень оплаты труда, наличие социального пакета, компенсирующих и стимулирующих выплат, единовременных пособий;
- отношения, складывающиеся между работником, коллегами и руководством;
- контроль исполнения должностных обязанностей педагога и распоряжений руководителя образовательной организации;
- ответственность педагога перед коллективом, учениками, родителями;

- стиль руководства, принятый и реализуемый в данном образовательном учреждении;

- процесс, содержание, условия и график работы, рабочая нагрузка педагога;

- положение работника в коллективе, его статус;

- безопасность и чувство защищенности на рабочем месте;

- система премий, поощрений, доплат, надбавок и т.д.

Результаты исследования оказались весьма парадоксальными. Факторы, связанные с удовлетворением своей профессиональной деятельностью, представляли собой отдельную группу и весьма отличались от факторов, вызывающих неудовлетворение. Более того, сами факторы удовлетворения и неудовлетворения, как оказалось, не являются разными сторонами одной и той же проблемы. Ф. Герцберг выделил два направления в этом процессе:

- удовлетворение работой - отсутствие удовлетворения;

- неудовлетворение работой - отсутствие разочарованности.

То есть противоположностью удовлетворения работой является не неудовлетворение ею, а отсутствие удовлетворения. Противоположностью же неудовлетворения является отсутствие разочарования педагога в своей работе. Ф. Герцберг представил две категории факторов, имеющих влияние на удовлетворенность, а, следовательно, и на мотивацию работников:

- факторы, непосредственно относящиеся к мотивации, так называемые мотиваторы;

- факторы, непосредственно не относящиеся к мотивации, так называемые гигиенические факторы.

По мнению автора, мотивирующие факторы (мотиваторы) способствуют повышению уровня удовлетворения работой и соответственно улучшают отношение сотрудника к своим обязанностям. К данным факторам относятся признание и одобрение другими; достижение успеха, процесс, содержание, условия работы, загруженность, ответственность, возможность продвижения по карьерной лестнице.

К гигиеническим факторам относятся факторы, которые сокращают уровень ответственности за выполнение работы и её продуктивность. Это такие факторы как оплата труда; система наказания и поощрения, контроль исполнения должностных обязанностей сотрудником. По мнению Ф. Герцберга гигиенические факторы являются безусловно необходимыми факторами для эффективной мотивации, но самостоятельно выступать в качестве мотиваторов не могут.

Главный вывод, сделанный Герцбергом заключается в том, что, учитывая гигиенические факторы, не рекомендуется забывать о мотиваторах, то есть собственно мотивирующих факторах. Одна только заработная плата не является мотиватором для сотрудников, это гигиенический фактор. Если труд не будет оплачен, то и люди не будут работать. В свою очередь улучшение условий труда просто устраним неудовлетворённость сотрудников, при этом результаты их труда останутся неизменными. Какими бы комфортными ни были условия труда : удобное расположение предприятия рядом с домом, социальный пакет, ежемесячные премии, хорошо оборудованный кабинет, льготное питание, если сотрудник не получает признания со стороны коллег или руководителя, если не чувствует ценности и значимости своей работы, если при большом творческом потенциале он загружен рутинной работой, его желание эффективно работать просто пропадет.

Таким образом, при вовлечении сотрудников в работу серьезную роль играют нематериальные факторы: сложные задачи, которые представляют для сотрудников профессиональный интерес, престиж организации и его работы, дружный рабочий коллектив. Герцберг акцентирует внимание на том, что людей мотивирует не неудачи, а достижение. Даже небольшие достижения для определенных сотрудников могут стать мотивирующими факторами и условием для их дальнейшего развития и повышения своей профессиональной деятельности.



Знание о мотивации труда имеет глубокие исторические корни. Так «влияние мотивации на трудовую деятельность связано с началом этапа, когда человек начал осознанно относиться к результатам своего труда» [5, с. 5]. Основное же распространение и актуальность теории мотивации получили в начале XX века.

Теории и концепции мотивации появлялись в разные периоды времени и формировали многочисленные представления о сути и смысле мотивации (А. Маслоу, К. Роджерс, Дж. Келли, Д. Макхсланд, К. Алдсрфер, М. Мескон, В.Г. Асеев, Л.С. Выготский, А.Н. Леонтьев, Б.Ф. Ломов, В.К. Вилюнас, Е.П. Ильин и др.), о факторах и условиях, оказывающих воздействие на степень удовлетворенности и неудовлетворенности сотрудников в процессе работы (К.А. Абульханова-Славская, Ф. Герцберг, Н.А. Калмакан, Т.И. Мухамбетов, В.Д. Патрушев, и др.), о выявлении ожиданий и особенностей восприятия своего труда (С. Адамс, В. Врум, Э. Лоулер, Д. МакГрегор, Л. Портер и др.), о стимулировании трудовой активности сотрудников (Д. Адаир, И.Ф. Беляева, Н.А. Волгин, Д. Дункан, Ф. Гизе, Е.И. Комаров, Т.Д. Макаренко, Г. Мюнстерберг, Т.Г. Отерникова и др.).

Ряд авторов, в частности Х.Т. Грэхем и Р. Беннет подразделяют мотивационные теории на «первые подходы, биологические подходы к мотивации и современные теории» [7, с. 12]. По мнению Егоршина А.П., «первоначальные теории мотивации разрабатывались на основе анализа исторического опыта поведения людей и применения простых стимулов принуждения, морального и материального поощрения» [12. с. 380]. Большинство зарубежных и российских экспертов в области управления подразделяют все современные теории мотивации на две группы: процессуальные и содержательные.

Авторами содержательных теорий мотивации (А. Маслоу, К. Аддерфер, Д. Маккеланд, Ф. Герцберг) в основном являлись американские психологи, поэтому можно сказать, что данная проблема освещалась скорее с точки зрения психологических аспектов, и не затрагивались управленческие и

экономические особенности данного процесса. К наиболее известным процессуальным теориям относятся: теория справедливости или равенства С. Адамса, теория предпочтения и ожидания В. Врума, теория ожидания К. Левина, теория подкрепления Б.Ф. Скиннера, комплексная модель мотивации Л. Портера и Э. Лоулера, модель выбора риска Я. Аткинсона, теория постановки целей Т. Рэйена. Г. Латэма, концепция партисипативного управления.

Б. Шамир [3] предлагает в дополнение к содержательным собственную теорию «самоконцепции», согласно которой то, как поведение индивида способствует достижению целей, уже не представляет интереса, а требуется анализировать, как оно помогает ему выразить себя и утвердить самооценку. Самоконцепция по утверждению Б. Шамира не является универсальной и адекватна лишь по отношению к индивидам, рассматривающим труд как одну из возможностей выражения собственной индивидуальности и менее применима к тем, для кого работа - это инструмент для удовлетворения иных потребностей.

Таким образом, менеджмент может повлиять на поведение педагогов, создавая для них ценности и условия выражения собственной индивидуальности работников, удовлетворения их самоконцепций. В тоже время в современной психологии происходит смещение фокуса внимания с изучения общечеловеческих потребностей в сторону исследования различных типов личности, оказывающих влияние на мотивацию. Эти исследования также подкрепляет теория поколений, основная идея которой заключается в том, что представители отдельных поколений имеют разные интересы и ориентиры при выборе должности, организации и поведения на рабочем месте.

Обобщая вышеперечисленные теории мотивации можно сделать вывод, что во всех этих теориях большое значение придается личности индивида, в рамках двух основных гипотез:

1. Предприятие может добиться достижения своих целей, лишь понимая и удовлетворяя ожидания и потребности своих сотрудников;

2. Человек в определенной ситуации проявляет самостоятельность в выборе действий и стремится к собственному развитию, поэтому достижения предприятия представляют собой результат деятельности всего коллектива – успешный или неуспешный.

Основными причинами, заставляющими людей работать продуктивно, с высокой самоотдачей разнообразны и сложны. Система мотивации и стимулирования труда в большой степени зависит от таких факторов как этапы развития предприятия, национальная культура, менталитет, технологии, используемые на предприятии, и многих других, в связи с чем и связано такое большое многообразие теорий и концепций мотивации трудовой деятельности. Рассмотрим некоторые из них более подробно.

Основателями технологической концепции стимулирования и мотивации труда являются Г. Форд и У. Тейлор. Согласно данной концепции объектом управления является не человек, а только выполняемый им труд. Весь труд делится на небольшие производственные операции, каждая из которых оплачивается определенным образом. Эффективное выполнение данных операций зависит от индивидуальности и стремлений работников, удовлетворения их потребностей в процессе профессиональной деятельности. Основным стимулом, характерным для данной концепции является сдельная оплата труда, которая может быть повышена в случае перевыполнения нормы.

Дополнительным стимулом является система санкций за невыполнение норм. Во время Г. Форда и У. Тейлора не было необходимости в создании сложной системы стимулирования и мотивации персонала, так как система общественных ценностей была не развита. Считалось, что научные стимулы труда внедрять при помощи принуждения, поскольку рабочие и служащие привыкли к устоявшимся порядками и оказывают сопротивление любым изменениям.

Во времена плановой экономики стала популярной дефицитная концепция стимулирования и мотивации труда. На ее распространение оказали влияние такие факторы как финансирование социальной сферы по остаточному принципу и низкая ценность человеческих ресурсов. Многие руководители в те времена полагали, что человеческий капитал неисчерпаем и обладает высоким терпением и выносливостью. Только в конце XX века стала признаваться выгода инвестиций в человеческий потенциал, в развитие профессиональных качеств персонала.

Поскольку финансирование социальной сферы осуществлялось по остаточному принципу, то это оказывало негативное влияние на размер оплаты труда, объем фондов денежных поощрений и развитие социальной инфраструктуры в целом. Таким образом происходило торможение развития профессионализма и деловой активности сотрудников. Данная концепция до сих пор частично сохраняет влияние на отношения государства и общества, руководителя и персонала во многих странах,

С дефицитной концепцией тесно связана программная концепция мотивации и стимулирования, которая некоторым образом является ее логическим продолжением. Данная концепция сформировалась на положении о преобладающем развитии тяжелой промышленности по отношению к легкой. В тяжелой промышленности, особенно в машиностроении, уровень заработной платы был значительно выше, рабочие имели различные премии и льготы. Также, для предприятий тяжелой промышленности характерно более развитая социальная инфраструктура. Часто вокруг таких предприятий возводились города, в которых строилось жилье для работников комбинатов и заводов, создавалась сеть социальной поддержки населения, развивались сферы образования, здравоохранения, продовольственного обеспечения.

Программная концепция еще в более значительной степени работала в оборонной промышленности, где зарплаты, премии и другие поощрения были одними из самых высоких. Также на предприятиях действовали специализированные программные системы мотивации и стимулирования,

направленные на привлечение, удержание и эффективное использование рабочей силы для крупных научно-производственных программ: например, программ, связанных с осушением и орошением земель, развитием космических и военных технологий и т.д. Более развитой и более крупной была система премиальных, часто премии превышали заработную плату в несколько раз. Также на предприятиях создавалась развитая система нематериальных поощрений, большое значение имели различные привилегии почетные звания, правительственные награды, путевки в санатории и т.п.

В XIX веке формировалась ментальная концепция мотивации и стимулирования, когда были не так заметны глобалистские тенденции и когда международные корпорации только начинали появляться, формировались основы управления, характерные для интернациональных предприятий. Ментальный подход к мотивации и стимулированию труда сохранялся на протяжении всего XX века и был характерен в основном для стран, отличающихся по культуре от развитых европейских государств и сохранивших обособленность, предотвращающую от их влияния. Наиболее развитая форма этой концепции характерна для стран Дальнего Востока, к которым относятся Южная Корея, Тайвань, Япония и некоторые другие.

К ключевым признакам ментальной концепции относятся следующие:

- основополагающее значение в трудовых отношениях имеет менталитет и национальные особенности, даже если они не совпадают с требованиями современного рынка (например, система пожизненного найма персонала в Японии);

- влияние традиций и обычаев определенного государства на складывающиеся отношения в сфере труда (например, необходимость проявлять послушание и уважение по отношению к людям старшего возраста и т.п.);

- преобладание нематериальных мотиваторов над материальными (например, морально-психологических);

- большое влияние общественного, коллективного мнения на оценку результатов трудовой деятельности, подчинение мнению большинства;
- зачастую размер заработной платы зависит от показателей, несвязанных с производительностью (например, выслуга лет);
- большая разница в заработной плате у различных категорий сотрудников одного и того же предприятия.

Некоторые черты ментальной концепции можно было обнаружить и в СССР, ее остаточные признаки все еще сохраняются в российских организациях до настоящего времени, например, низкая заработная плата. Для этой концепции также характерны такие свойства, как преобладание негативных средств стимулирования над позитивными («больше кнута и меньше пряника»), особое положение руководства по отношению к категориям персонала. Ментальная концепция создает барьеры для реализации рыночной экономики. С развитием рыночно-трудовых отношений наблюдается все больший отход от нее в сторону увеличения значимости оплаты труда, зависящей от вклада отдельного человека в результативность деятельности всего предприятия в целом [8].

Схожа по содержанию с ментальной концепцией патриархальная концепция мотивации. Но согласно данной концепции стимул определяется по принципу: это рабочее место, твоя организация, твой начальник, твои коллеги. Эта концепция в большей степени подходит для коллективов малых предприятий и в настоящее время широко распространена во многих развитых странах. Характерной особенностью отношений на малых предприятиях между персоналом и руководством является непосредственный личный контакт, который позволяет применять мотивирующие факторы и стимулы в конкретном случае и к конкретному сотруднику, что трудно сделать в средних и крупных организациях. В связи с тем, что на малых предприятиях количество персонала ограничено, большое значение в роли стимула приобретает авторитет руководителя, его личностные и профессиональные качества, талант и влияние на коллектив и руководство.

На крупных предприятиях существует многоуровневое руководство, множество различных отделов, в том числе и специальные подразделения, которые оценивают работу других и определяют размер и вид материального поощрения. Таким образом получается своего рода разрыв между личностью работника, стимулом и результатом его деятельности. В средних и крупных организациях подобная концепция мотивации и стимулирования действует эффективно только в том случае, если начальники нижнего звена наделены большими полномочиями при распределении работы и вознаграждения (бригадир, начальник цеха, отдела и т.д.). При патриархальном подходе к управлению в значительной степени повышается роль морально-психологических стимулов.

Выводы по параграфу:

Как и было отмечено в главе 1, на данный момент существуют разнообразные системы концепции мотивации и стимулирования труда сотрудников. Все перечисленные концепции имеют одну общую особенность: стремление использовать уже имеющийся творческий и трудовой потенциал сотрудника с максимальным эффектом, при этом особо не обращая внимания на его развитие или на создание комфортных условий жизнедеятельности, способствующих повышению качества и производительности труда.

## **2.2 Пути совершенствования системы мотивации учителей к педагогической деятельности**

С изменением Федерального государственного общеобразовательного стандарта основного общего образования (от 17 декабря 2010 года №1897) изменились и требования к педагогической деятельности педагога [11]. Как следствие, изменилась и система мотивации педагогов.

Необходимость изучения мотивации предопределена еще и тем, что она является одним из способов управления личностью педагога, воздействия на ее потребности и желания в саморазвитии. В последнее время в сфере образования происходят позитивные изменения, которые позволяют учителю реализовать собственный творческий потенциал, проявлять себя в качестве

активного участника инновационной деятельности. При этом ключевая задача директора школы заключается в использовании системы стимулирования и мотивации педагогических работников в качестве побуждения учителей к педагогической деятельности и достижению как личных целей, так и целей образовательного учреждения.

Профессиональное развитие педагогического коллектива в образовательном учреждении может осуществляться под воздействием обстоятельств внешней среды, педагогического коллектива и педагогической деятельности его членов. Однако результаты подобного развития, как правило, формируются неосознанно, под воздействием самых разнообразных факторов [14]. И для получения высоких результатов требуется организованная работа, и грамотное управление процессом профессионального развития учителей.

В современной школе на первый план выступает функциональный подход, на основании которого в управлении профессиональным развитием педагогического коллектива можно выделить одну из главных функций - мотивационно-целевую. Реализация данной функции заключается в том, что целью руководства школы является создание условий, которые бы мотивировали педагогов профессионально развиваться.

В.Н. Немов в книге «Управление методической работой в школе» рассматривает систему в целом и предлагает «Модель условий мотивации профессионального развития учителя». На основании данной модели можно выделить ведущие мотивы и стимулы к профессиональному развитию. Для формирования стабильной внутренней мотивации педагогов система мотивации и стимулирования, которую применяет руководитель образовательного учреждения, должно быть оперативным комплексным, дифференцированным. В целях повышения эффективности действия мотиваторов следует соблюдать принципы постепенности, осязаемости и доступности [20].



Выбор путей мотивации коллектива актуален для каждого руководителя образовательного учреждения. Задача современного директора школы заключается в разработке гибкой кадровой политики и составления достаточного количества действующих вариантов поощрения педагогов. Руководитель также должен учитывать, что на людей действуют разные мотивирующие факторы. Залог успеха заключается в том, чтобы дать учителям то, чего они действительно желают и к чему стремятся [23]. Проанализировать все эти аспекты и разработать соответствующую систему мотивации руководителю поможет знание социально-психологических типов людей, таких как: творцы, хранители традиций, профессионалы, молодые специалисты, педанты. Принимая во внимание данную типологию, руководитель в своей практике может использовать определенные способы и методы мотивации того или иного педагога.

Профессия педагога в настоящее время не относится к высокооплачиваемым и престижным профессиям, но по-прежнему остается творческой работой, требующим от учителя эмоциональной отдачи и постоянного саморазвития. В связи с этим, к основным видам мотивации для педагогов в современной школе можно отнести такие виды как:

- материальная компенсация труда: заработная плата, компенсирующие и стимулирующие выплаты;
- денежное вознаграждение: гранты за победу в конкурсах профессионального мастерства, единоразовые выплаты и премии за разработку методических материалов и авторских программ и т.д.;
- общественное признание того или иного педагога: публикации в СМИ, грамоты, почетные значки, поездки на отдых, благодарственные письма, ценные подарки;
- общественное признание творческой деятельности педагогического коллектива: вручение памятной продукции всему коллективу;
- личное признание руководства: открытки в день рождения, устное выражение благодарности [15, с. 19].

Система оплаты труда (СОТ) в образовательной организации - это основное средство учета качества педагогического труда, которое находит отражение в размере заработной платы педагога. Она представляет собой собрание нормативов, посредством которых осуществляется регулирование и дифференциация заработной платы различных групп педагогических работников в зависимости от условий, сложности труда и в целях обеспечения необходимости установления единой меры педагогического труда и его оплаты.

Под материально-денежным стимулированием понимают поощрение педагогических работников денежными выплатами в зависимости от результатов педагогической деятельности. Применение материально-денежных стимулов позволяет регулировать поведение педагогического коллектива на основе использования различных финансовых штрафов и поощрений [18].

Определяющей частью дохода педагогического работника является заработная плата, которая по своей структуре неоднородна. Она состоит из двух частей: переменной и постоянной. Иногда этим частям присваивают статус сильного мотивирующего стимула. Однако по оценкам психологов, эффект увеличения заработной платы мощно действует только в течение трех месяцев. После этого мотивация ослабевает, и педагог работает в том же, привычном для себя расслабленном режиме.

Несмотря на это должностной оклад сотрудника должен реально отражать квалификацию работника, что в свою очередь, способствует профессиональному росту не только по горизонтали, но и вертикали. Превращение основной части оклада в способ мотивации действует позитивно не только потенциальные, но и на реальные результаты труда. В целом же следует отметить, что система доплат к основному окладу позволяет учесть и поощрить ряд качественных характеристик труда, не охваченной системой профессиональной деятельности. В современных условиях директорам школ нужно научиться оптимально сочетать

материальные и нематериальные стимулы, что сможет привести к быстрому и оптимальному достижению поставленных целей [6]

Повышение мотивации педагогических работников является одной из самых актуальных задач управления образовательным учреждением. В связи с этим внедрение системы мотивации педагогического персонала - это длительный и сложный проект, который требует значительных финансовых и временных затрат. Итогом интеграции системы мотивации, поддерживающей достижение целей образовательной организации, является существенный рост качественных показателей, выход на новый уровень преподавания, а также качественное изменение отношения учителей к собственной педагогической деятельности.

За сравнительно небольшой период времени в России произошло радикальное реформирование российской образовательной системы, начиная с содержания стандартов и заканчивая системой управления. Но и в этом случае, педагог не перестаёт работать в изменившихся условиях, и эти условия требуют умения самостоятельно решать сложные задачи, работать в коллективе сообща. Осуществление целей образовательной организации - это работа всего коллектива.

Большую роль в создании команды играют руководители образовательных организаций, которые создают новые правила управления коллективом. Даже если собрана отличная коллективная команда и созданы все условия для работы рано или поздно наступает момент, когда педагоги теряют интерес к выполняемым обязанностям и увольняются. Причины могут быть разные: поддаются профессиональному выгоранию, находят более высокооплачиваемое место работы, испытывают разочарование в выбранной профессии и т.д. Приоритетная цель определяется созданием условий и системы мотивации педагога, направленной на повышение качества предоставляемых образовательных услуг в образовательной организации.

Мотивации А. Маслоу - одна из наиболее популярных теорий мотивации, которая базируется на результатах многочисленных психологических

исследований потребностей. В данной теории потребности рассматриваются как осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию. К потребностям по А. Маслоу относятся:

- наивысший уровень потребности самореализации, т.е. реализация собственных способностей и талантов;

- потребности уважения и самоуважения, к которым относятся потребности человека в достижении, в признании, одобрении со стороны социума;

- социальные потребности - это потребности, которые возникают при удовлетворении потребностей в любви, дружбе, одобрении, уважении, признании;

- потребности в безопасности, к которым относятся базовые потребности, которые в период кризиса, социальной и экономической неопределенности становятся наиболее актуальными;

- физиологические потребности, удовлетворение которых обеспечивает физическое существование человека.

Долг директора школы состоит в том, чтобы тщательно наблюдать и мотивировать свой коллектив, выяснять, какие именно потребности движут тем или иным педагогом. С точки зрения управления коллективом и интеграции системы мотивации труда, важно достичь необходимого уровня удовлетворения физиологических, социальных потребностей и потребности в безопасности, чтобы у педагога появилась потребность в самовыражении.

Одна из задач слаженности отношений в коллективе - это мотивация педагога. Мотивация - это то, что активизирует, поддерживает и направляет поведение каждого члена команды [8].

Мотивация педагогов является важнейшим элементом успешной деятельности в организации. Руководитель выбирает для своего коллектива ту систему мотивации, которая более эффективна, тем самым повышает его работоспособность, а значит, влияет на результаты труда, укрепляет имидж организации. В большинстве случаев, руководители считают, что педагога

достаточно «замотивировать» деньгами и он будет работать с полной отдачей. Руководителю требуется уяснить такой момент, что хорошая работа - это не «там, где много платят», а работа, которая приносит удовольствие.

Нематериальная мотивация - это сложный механизм, который состоит из следующих составляющих: возможность карьерного роста, признание профессионального статуса, конкуренция в коллективе, одобрение со стороны коллектива и руководителя [10].

Для формирования эффективной трудовой мотивации учителей необходимо, чтобы смысл трудовой деятельности заключался не только в удовлетворении личных материальных потребностей педагога, но и выходил за рамки этих потребностей. Руководителю образовательного учреждения необходимо поддерживать высокий интерес учителей к содержанию педагогической деятельности, к саморазвитию, к участию в решении проблем. Особенно актуально это по отношению к молодым педагогам, которые в разы быстрее, чем их возрастные коллеги, готовы поменять образовательную организацию и специализацию, если они считают, что потребности не удовлетворяются должным образом. Высокомотивированные сотрудники работают больше и, как правило, достигают более высоких результатов.

Чтобы педагогов должным образом оценивали, им необходимо считать себя частью коллектива, наравне с руководителями. Самое главное со стороны руководителя активно привлекать каждого педагога в жизнь организации, поощрять, хвалить и мотивировать нужно всех, без исключения. Поэтому он должен точно распознавать мотивы каждого из своих педагогов и стараться по возможности удовлетворить потребности каждого сотрудника. Но управлять следует не самими педагогами, а отношениями в коллективе.

К основным факторам нематериального стимулирования педагогов относятся:

1. Предоставление методической помощи. Даже опытным педагогом будет проще и комфортнее работать, если другой педагог или сотрудник школы поможет с материалами для проведения открытого урока или

олимпиады.

2. Оказание содействия в получении гранта, прохождении аттестации, печати авторской программы или монографии и т.п.

3. Предоставление возможности педагогам самостоятельно устанавливать график работы, определять количество рабочих дней в неделю, методический день, время начала работы (первая или вторая смена) количество учебной нагрузки в день, отсутствие или наличие свободных часов в течение рабочего дня, и т.д. Грамотный составитель расписания может хотя бы частично удовлетворить пожелания сотрудников.

4. Упоминание имени педагога в материалах, разработанных с его помощью или им самим. Если педагог оказал определенную помощь в разработке программы или подготовке коллективного проекта, необходимо опубликовать статью об этом на страницах в стенгазете, в отчетах и довести до сведения других педагогов.

5. Объявление благодарности, занесение на доску почета. Благодарность можно объявить как в устной форме, так в письменной форме. Также необходимо организовать доску почета и выставлять на ней фотографии отличившихся учителей и сотрудников. С гордостью рассказывать об отличившемся педагоге не только педагогическому коллективу, но и ученикам, их родителям, проверяющим инстанциям.

6. Рассказать об отличившихся учителях на школьном сайте или в школьной газете, также возможна публикация статьи об этом учителе в региональных газетах.

7. Предоставить педагогу дополнительные дни отдыха. Если сотрудник выполнил работу сверхурочно или проработал полгода без оформления больничного листа, необходимо предоставить несколько свободных дней во время каникул.

8. Поддерживать уволившихся педагогов. При увольнении можно также высказать благодарность за сотрудничество, а также стараться поддерживать дальнейшие отношения, приглашать на праздники, привлекать к обмену

педагогическим опытом.

9. Значительное влияние на педагогов оказывает моральное удовлетворение от качественно выполненной работы, поэтому директору школы стоит поддерживать творческие проявления и в коллективе, предоставлять возможности участия педагогов в принятии решений.

10. Также в качестве инструмента нематериальной мотивации и стимулирования педагогов могут выступать различные корпоративные праздники, ведущей целью которых является не только развлечение, но и передача определенных ценностей образовательного учреждения, а именно сплочение коллектива, создание имиджа образовательного учреждения, подведение итогов работы, адаптация к работе молодых педагогов, и т.д.

Психолого-педагогические основы мотивации свидетельствуют о том, что мотивационные потребности сознания личности педагога весьма зависят от внешних и внутренних стимулов. Лишь целенаправленное стимулирование и мотивационного компонента сознания педагога способствует формированию у него мотивации к профессиональной деятельности. Хороший руководитель должен использовать не только собственный опыт, интуицию, но и учитывать наработки других талантливых и опытных людей. Применение на практике системы мотивации сотрудников способствует не только повышению эффективности деятельности образовательного учреждения, но и к повышению уровня удовлетворенности работой самих педагогов, улучшению психологического климата, общего настроения, улучшит качество труда [6].

Выводы по параграфу:

В параграфе приведены различные системы мотивации. Необходимо выделить среди них две наиболее важные категории - материальная и нематериальная мотивация. Определение способа мотивации к использованию в конкретный момент лежит на руководителе организации. Оптимальное сочетание различных вариантов и способов материальной и нематериальной мотивации педагогов способствует максимальному

повышению продуктивности педагогической деятельности.

### **2.3. Противоречия системы мотивации учителя**

Изучение современных и традиционных подходов к мотивации и анализ существующих в теории управления персоналом механизмов и моделей мотивации позволяет сделать вывод, что в сфере управления образовательным учреждением данная проблема обладает своими специфическими особенностями. Как показывает современная российская практика, оплата труда в профессиональной педагогической деятельности играет, хотя существенную, но далеко не основополагающую роль. Данный факт определяется традициями советской и российской системы образования, когда большинство педагогов работало за идею.

В настоящее время отношение со стороны государства, общества и самих учителей к оплате собственного труда изменилось. «Российская школа нуждается в талантливых и открытых всему новому педагогах, - подчеркнул президент России Владимир Путин. - Работа в школе должна быть престижной профессией, привлекательным видом труда для лучших специалистов, которые, как известно, стремятся туда, где им интересно. И факторы материального вознаграждения играют здесь далеко не последнюю роль».

С 2010 года по настоящее время произошли серьезные перемены в системе образования и, в частности, в сфере мотивации и поддержки профессионального роста и профессиональной деятельности педагогов. Прежде всего, хотелось бы отметить принятый в 2010 году и вступивший в силу с 2011 года новый порядок аттестации педагогического персонала муниципальных и государственных образовательных учреждений. В Приложении к приказу Минобрнауки России от 24 марта 2010 г. № 209 «Порядок аттестации педагогических работников муниципальных и государственных образовательных учреждений» указано, что приоритетными задачами аттестации являются:



- мотивация непрерывного, целенаправленного повышения уровня квалификации педагогического персонала, их личностного профессионального роста и методологической культуры;
- использования ими современных педагогических инноваций и технологий;
- повышение качества и эффективности педагогической деятельности;
- выявление перспектив использования творческого потенциала педагогических работников;
- определение необходимости повышения квалификации педагогических работников;
- обеспечение дифференциации уровня оплаты труда педагогических работников.

Ряд других государственных документов, в частности Государственная программа РФ «Развитие образования» на 2016-2020 годы, Федеральные государственные образовательные стандарты, разрабатываемые и принимаемые Профессиональные стандарты педагогических работников, чрезвычайно актуализировали проблему разработки, апробации и интеграции инновационных моделей мотивации и поддержки профессионального роста педагогических работников.

Выбор той или иной модели мотивации посредством следующих аспектов: поддержка профессионального роста педагогов, инновационное понимание мотивации персонала, а именно необходимость использования внешних и внутренних факторов мотивации педагогов к повышению качества преподавания. Заработная плата учителя обеспечивает удовлетворение его социальных и личных потребностей, при этом формируя чувство защищенности и уверенности в завтрашнем дне.

Согласно потребностно-мотивационным теориям (К. Альдерфер, Е.П. Ильин, А. Маслоу, Д. МакКлеллан, СЛ. Рубинштейн), удовлетворение базовых потребностей неизбежно ведет к проявлению «высших» (термин А.

Маслоу) потребностей, которые также являются неотъемлемой частью человеческой личности.

К высшим потребностям откосятся потребности в профессиональном росте и достижениях, потребности в самосовершенствовании, в саморазвитии, одобрении и уважении со стороны коллег, учеников, родителей и руководства.

Используя нематериальное вознаграждение (признание, благодарственное письмо, устная похвала, грамота и т.п.) администрация образовательного учреждения способствует удовлетворению высших потребностей педагогов (удовлетворенность, признание, статусность, увлеченность процессом труда, самоуважение, уважение со стороны коллег и руководства) и стимулирует желание педагогов саморазвиваться и самосовершенствоваться. Комплекс управления внутренней мотивацией персонала оказывает воздействие на внутреннюю мотивацию работника посредством нематериальных стимулов, побуждая работника к максимальному профессионализму, лояльности и желаемому поведению.

Разработать новую систему нематериального стимулирования и мотивации гораздо сложнее, потому что методы, используемые в рамках последней, менее персонифицированы и менее проявлены. С целью создания системы мотивации педагогических работников было проведено изучение мотивации данной группы персонала.

Как показывают результаты исследования, большинство педагогов работают ради поднятия престижа своей профессии, из-за любви к выбранной профессии. Такой тип работника Л.В. Шаховой называет «патриотом». Это подтверждает и проведенное социологическое исследование факторов мотивации педагогического персонала. 80% респондентов на вопрос «Устраивает ли Вас размер вашей заработной платы?» ответили отрицательно. Но при этом около 90% из тех, кто принимал участие в опросе, удовлетворены своей профессией, она им нравится, а 60% респондентов

ответили, что именно на этом рабочем месте они получают возможности для своей творческой самореализации.

Наблюдения за деятельностью педагогических работников учреждения показали, что все возможные варианты поведения работников сводятся к двум альтернативам, поэтому условно всех сотрудников, принявших участие в исследовании, разделили на две категории.

В первую категорию вошли педагоги, которые делают все для достижения целей своего образовательного учреждения, т.е. прикладывают столько усилий, сколько это необходимо, ориентируясь, прежде всего, на результат своей работы, а не на затраченные усилия.

Вторую категорию составили педагоги, которые первоначально определяют и планируют свои усилия для получения требуемого результата, а уж затем делают то, без чего невозможно обойтись, сводя свои затраты к минимуму.

В первом случае имеются основания утверждать, что педагоги принадлежат к профессиональным объединениям ценностно-ориентационной зрелости, члены которых имеют высшие потребности и которые ориентированы на самовыражение, самореализацию, саморазвитие. Во втором случае мы имеем дело с работниками, настроенными на удовлетворение низших потребностей (потребность в материальном благополучии, стабильности, защищенности) [8]. Для обеспечения качества основной деятельности образовательного учреждения руководителю необходимо осуществлять управление профессиональным развитием педагогического коллектива.

Мотивация профессионального развития представляет собой процесс побуждения педагога к активной педагогической деятельности, ориентированной на получение нового качественного результата в профессии. Одним из результатов профессионального развития педагогических работников является его аттестация на более высокую квалификационную категорию, и как следствие, повышение уровня дохода.

Мотивировать педагога на профессиональный рост и оказать ему поддержку в межаттестационный период - одни из основных задач администрации учреждения. Для эффективности мероприятий по мотивации личностного и профессионального развития педагогических работников в учреждении разрабатываются планы индивидуального развития [14].

Для формирования стабильной внутренней мотивации учителей стимулирование, которое использует руководство школы, должно быть оперативным, гибким, дифференцированным и комплексным. Первостепенным и необходимым действием является открытое информирование работников о текущем положении дел в образовательном учреждении и предпринимаемых антикризисных мерах.

В ситуации кризиса педагоги нуждаются в определенности и уверенности в том, что руководство понимает, что нужно делать в данной ситуации. Даже если при этом придется принимать жесткие меры, то работникам лучше об этом узнать заранее. Важно объяснить работникам, почему руководитель решил именно так, и каковы дальнейшие перспективы развития учреждения. Информация предоставляется директором совместно с Профсоюзным комитетом на Общем собрании трудового коллектива учреждения. Работникам разъясняется текущая ситуация, обозначено, какие антикризисные меры собирается предпринять руководство, а также перечислены ожидания руководства от работников в связи со сложившейся ситуацией.

В практике работы учреждения осуществляются еженедельные планерки с руководителями структурных подразделений, ежемесячные совещания с работниками по планам и отчетности учреждения, информационные электронные письма, неофициальное общение, беседы, ежедневный обход всех рабочих мест. Регулярное информирование коллектива о том, что принятые решения и совместная работа приносят конкретные результаты, мотивирует персонал на преодоление трудностей.

Выбор конкретных методов нематериальной мотивации определен посредством ранжирования методов, предложенных работниками. Только такой подход постоянного развития способен обеспечить жизнеспособность системе мотивации в образовательном учреждении.

Динамический характер внешней среды требует от руководителей образовательных организаций использования новейших и актуальных подходов, которые позволят работникам увеличивать уровень собственной производительности. Работая в образовательном учреждении, руководитель постоянно сталкивается с серьезной проблемой по эффективному стимулированию персонала. Поэтому мотивация персонала является важной темой, актуальность которой не утрачивается, несмотря на постоянное внимание специалистов и практиков управления в сфере образования. Но по-прежнему одним из самых противоречивых остается вопрос о влиянии материальных и нематериальных факторов мотивации на качество работы педагогических сотрудников. Очевидно, что эффективная система стимулирования предполагает баланс этих двух видов стимулирования.

Выводы по главе:

Как и было отмечено в главе 1, существуют разнообразные системы концепции мотивации. Все перечисленные концепции мотивации и стимулирования труда имеют одну общую особенность: стремление использовать уже имеющийся трудовой и творческий потенциал человека с максимальным эффектом, при этом, особо не обращая внимания на его развитие или на создание условий жизнедеятельности, способствующих улучшению производительности труда.

Во втором параграфе приведены различные системы мотивации, среди которых наиболее актуальными являются следующие - материальная и нематериальная мотивация. Определение способа мотивации к использованию в конкретный момент лежит на руководителе организации. Оптимальное использование комбинаций предложенных выше вариантов приводит к максимальному повышению продуктивности деятельности.

Подтверждают данный вывод и результаты исследования в последнем параграфе. Они говорят о том, что существует «предел мотивации» при использовании только одного мотивирующего фактора.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Проанализировав научную литературу по проблеме мотивации, можно утверждать, что на сегодняшний день существует множество теорий мотивации педагогических работников.

Важно помнить, что в условиях образовательных учреждений мотивация субъектов образовательного процесса определяется индивидуальной позицией человека. Но все-таки, мотивы труда преподавателей не стереотипны и зависят от многих обстоятельств и даже отсутствие стимулов заработной платы не приводит преподавателей к тому, чтобы немедленно уволиться с работы. Все вышесказанное указывает на зависимость мотивации педагогов от множества факторов, в том числе и не материального характера. И, прежде всего, от содержания труда, которое определяется интересами того или иного сотрудника.

Отсутствие мотивации или так называемый мотивационный кризис у субъектов образовательного процесса непосредственно сказывается на его качестве.

Авторы разделяют понятия «мотивация персонала в организации» и «стимулирование персонала в организации». Под «мотивацией персонала в организации» понимается внутренние мотивы, которые определяются потребностями человека, побуждающими его к действию. Под «стимулированием» понимают все внешние воздействия, которые работодатель оказывает на работника с целью побудить его к выполнению поставленных задач.

Рассмотрев мотивационные теории, мы пришли к выводу, что в них большое значение придается личности, в рамках двух основных гипотез:

Организация может добиться достижения своих целей, лишь учитывая потребности и ожидания личности, обеспечивая их удовлетворение и реализацию.

Человек в конкретной ситуации самостоятелен в выборе действий и стремится к собственному развитию, поэтому достижения организации

представляют собой результат деятельности персонала, что обеспечивает возможности для стратегического развития организации.

Истинные причины, заставляющие людей работать продуктивно и с большой отдачей работать, сложны и разнообразны. Система мотивации и стимулирования труда зависит от таких факторов как национальная культура, технологии, используемые в организации, стадии развития организации и ряда других, поэтому мы можем говорить о множестве концепций мотивации и стимулирования трудовой деятельности.

При формировании системы мотивации важно рассчитывать стимулы следующим образом:

- чтобы они опирались на цели и ее стратегию;
- чтобы они порождали в сотрудниках именно то поведение, которое от них ожидается;
- чтобы они были понятными, объективными и прозрачными;
- чтобы они были бы достижимыми, но достижимыми не без труда.

Только в случае соблюдения всех критериев одновременно система мотивации педагогов к педагогической деятельности будет работать и принесет ожидаемый результат.



## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации. - М.: Проспект. КноРус, 2018. - 224 с.
2. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» (от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. От 21.0.2014) с измен. и доп., вступивший в силу с 01.01.2015.
3. Федеральная целевая программа развития образования (ФЦПРО) на 2016-2020 годы.
4. Федеральный государственный образовательный стандарт основного общего образования: утв. приказом Министерство образования и науки РФ от 17 декабря 2010 г. № 1897 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/55070507/>
5. Об утверждении профессионального стандарта «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)» [Электронный ресурс]: Приказ Минтруда России №544н от 18 октября 2013 г. - Режим доступа: <http://www.rosmintrud.ru/docs/mintrud/orders/129>
6. Постановление РФ от 27.06.2016 Ха 584 «Об особенностях применения профессиональных стандартов в части требований, обязательных для применения государственными внебюджетными фондами РФ, государственными или муниципальными учреждениями, государственными или муниципальными унитарными предприятиями, а также государственными корпорациями, государственными компаниями и хозяйственными обществами, более пятидесяти процентов акций (долей) в уставном капитале которых находится в государственной собственности или муниципальной собственности».
7. Профессиональный стандарт педагога (Концепция и содержание): проект. //Вестник образования. - 2013. - №8. - С.44-43.
8. Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 18 октября 2013 г. «Об утверждении профессионального

стандарта «Педагог» (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)».

9. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 24 июля 2015 г. № 514н «Об утверждении профессионального стандарта «Педагог-психолог» (психолог в сфере образования).

10. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 24 сентября 2015 г. № 613н «Об утверждении профессионального стандарта «Педагог дополнительного образования детей и взрослых».

11. Профессиональный стандарт педагога. Индивидуальный образовательный маршрут педагога как инструмент овладения новыми профессиональными компетенциями. Презентации / сост. Г.В. Цветкова, Г.А. Ястребова. - Волгоград: Учитель, 2015. - 175 с.

12. Абрамовских, Т.А. Проектирование деятельности руководителя образовательной организации по введению профессионального стандарта Адамчук. В.В. Экономика труда / В.В. Адамчук. Ю.П. Кокин. Р.А. Яковлев. - М.: Финста-информ, 1999. - 431 с.

13. Беляева, Г.Ф. Университетские женщины: социологический портрет (по материалам социологических исследований, проведенных в 1998-1999 гг. в МГУ) / Г.Ф. Беляева И.Д. Горшкова - М.: Изд. Московского госуниверситета, 2000. - с. 57.

14. Бережнова, О.В. Профессиональный стандарт педагога / О.В. Бережнова. //Шкала управления образовательным учреждением. - 2014. - №3. - С. 31-35.

15. Болт, Дж Г. Практическое руководство по управлению / Дж.Г. Болт. - М.: Экономика, 1991. - 273 с.

16. Васильев, Ю.С. Экономика и организация управления вузом / Ю.С. Васильев. В.В. Глухов. М.П. Федоров. - СПб.: Лань, 2004. -608 с.

17. Волгина, О.Н. Мотивация труда персонала финансово-кредитных организаций / О Н. Волгина. - М.: Экзамен, 2002. - 128 с.

18. Воробьева, М.А. Формирование системы мотивации педагогических работников / М.А. Воробьева. //Педагогическое образование в России. - 2016. - №2. - С. 57-61.

19. Виноградова, Г.А. Профессиональная мотивация и направленность личности педагога / Г.А. Виноградова. //Вестник Самарского государственного университета. - 2015. - №4. - С. 197.

20. Галеева, Н.Л. Правовое поле деятельности современного учителя: проблемы и ресурсы /Н. Л. Галеева. //Методист. - 2015. - №3. - С. 2-12.

21. Горб, В.Г. Методологические неопределенности нового профессионального стандарта учителя и способы их преодоления / В.Г. Горб //Образование и наука: известия УО РАО. - 2015. - №2. - С. 4-17.

22. Губанова, Е.В. Некоторые аспекты введения профессионального стандарта педагога / Е.В. Губанова. А.А. Якушкина //Управление образованием. - 2015. - №2. - С. 16-20.

23. Грехем, Х.Т., Беннет, Р. Управление человеческими ресурсами: Учеб. Пособие для вузов / пер. с англ. Под ред. Т.Ю Базарова и Б.Л. Еремина. - М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2003. - 598 с.

24. Гурова, И.М. Зарубежный опыт мотивации и стимулирования трудовой деятельности / И.М. Гурова. О.В. Гурова Н Экономика и социум: современные модели развития. - 2017. - №18. - С. 106-119.

25. Додонов, Б.И. Структура и динамика мотивов деятельности. Вопросы психологии / Б.И. Додонов. - М.: 1984. - 368 с.

26. Дронишинец, Н.П. Проблемы управления системой высшего образования в Японии // Университетское управление: практика и анализ. 2002. - №1 - с. 70-79.

27. Дункан. У.Д. Основополагающие идеи в менеджменте / У.Д. Дункан. - М.: Дело. - 1996. - 234 с.

28. Забродин, Ю.М. О разработке и введении в действие проекта профессионального стандарта педагога (воспитателя, учителя) / Ю.М. Забродин. //Вестник образования. - 2013. - №22. - С.32-39.

29. Иванова, С.В. Дополнительные источники мотивации. //Справочник по управлению персоналом. - 2004. - №12. - С. 16-18.
30. Карпов, А.В. Психология менеджмента: учебное пособие / А.В. Карпов.М.: Гардарики, 2008. - 206 с.
31. Кибанов, А.Я., Роткина, Т.А. Управление персоналом. Регламентация труда / А.Я. Кибанов, Т.А. Роткина. - М.: Экзамен. 2001. - 96 с.
32. Кишко, Т. Колоссальная мотивация к деньгам: (Исследования мотивации). //Управление персоналом. - 2003. - №7 - С. 54-57.
33. Козаченко, А.В. Зарубежный опыт мотивации труда // Элитариум <http://www.elitarium.ru/trud-stimulirovanie-motivacij-a-zarabotnaj-a-plata-premijastazh-rabota-kvalifikacija-rezubativmst/> (дата обращения: 10.09.2018 г.)
34. Козычева, Н.Б., Козычев, Б.С. Проблемы и задачи стимулирования. /Н.Б. Козычева, Б.С. Козычев. - М.: АСТ. 2001. - 103 с.
35. Концепция «Комплексная программа повышения профессионального уровня педагогических работников общеобразовательных организаций»: утв. Заместителем Председателя Правительства РФ О. Голодец 28 мая 2014г. №3241п-П8. //Психологическая наука и образование. - 2014. - №3. - С. 5-10.
36. Корзенко, Н.И., Тимофеев, М.С. Мотивация педагогической деятельности / Н.И. Корзенко, М.С. Тимофеев. //Вестник Челябинского государственного университета. - 2013. - №3. - С. 85-86.
37. Ломов, А. Профстандарты в действии / А. Ломов/ //Директор школы. - 2016. №4. - С. 81-88.
38. Магасумова, Г.Ф. Подготовка к введению профессионального стандарта «Педагог» в образовательной организации (управленческий аспект) / Г.Ф. Магасумова, А.В. Коптелов. //Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. - 2016. - №2. - С.5-11.
39. Маркина, Е.И. Проектирование системы научно-методической работы в условиях введения профессионального стандарта педагога / Е.И. Маркина. // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. - 2015. - №1. - С. 60-61.

40. Маркова, А.К. Психология профессионализма / А.К. Маркова. - М.: Международный гуманитарный фонд «Знание», 2001. - 366 с.
41. Маслов, В.И. Стратегическое управление персоналом в XXI веке: учебное пособие / В.И. Маслов. - М.: Эксмо, 2008. - 365 с.
42. Молл, Е.Г. Менеджмент: организационное поведение: Учебное пособие / Е.Г. Молл. - М.: Финансы и статистика, 1999. - 160 с.
43. Монахов, В.М. Проблемы стандартизации и инструментализации современной профессиональной деятельности учителя математики / В.М. Монахов. //Стандарты и мониторинг в образовании. - 2015. - №1. - С. 40-53.
44. Нечаев, М.П. Методика самооценки соответствия педагога требованиям профстандарта. /М.П. Нечаев. //Воспитание школьников. - 2015. -№3. - С. 22-27.
45. Никифоров, А., Лубков, А. Основные направления реформирования заработной платы. //Экономист. - 1999. - № 4. - С. 38-15.
46. Новация в развитии образования. Проект концепции и содержания профессионального стандарта педагога // Школа управления образовательным учреждением. - 2013. - №4. - С. 3-5.
47. Ньюстром, Дж.В., Дэвис, К. Организационное поведение / Дж.В. Ньюстром. К. Дэвис. - перевод с англ, под ред. Ю.Н. Каптуревского. - СПб.: Питер, 2000. - 448 с.
48. Поташник, М.М., Лазарев, В.С. Управление развитием школы / М.М. Поташник, В.С. Лазарев. - М.: Издательство педагогического университета. 2007. - 128 с.
49. Распопова, С.Н. О трудностях педагогического целеполагания в условиях обновленных требований стандартов /С.Н. Распопова. // Управление образованием. - 2014. - №6. - С. 78-83.
50. Сабельникова, С.И. Обучение педагогов работе по новому стандарту. /С.И. Сабельникова. //Управление Начальной школой. - 2011. - №2. - С. 19-26.
51. Скударева, Г.Н. Профессиональная мотивация педагога: научная теория и инновационная социально-педагогическая практика / Г.Н. Скударева.

//Вестник Костромского государственного университета. - 2014. - №1. - С. 30-31.

52. Соложнин, А.В. Освоение стандарта профессиональной деятельности в школе / А. В. Соложнин // Народное образование. - 2014. - №4. - С. 90-98.

53. Фатхутдинов, Р.А. Система менеджмента / Р. А. Фатхутдинов. - М.: 1997. - 350 с.

54. Хендерсон, Р. Компенсационный менеджмент / Р. Хендерсон. - 8-е изд. М.: Академия, 2004. - 880 с.

55. Шевелев, А.Н. Профессиональный стандарт «Педагог: перспективы внедрения в контексте восприятия современного учительства» / А. Н. Шевелев / Школа управления образовательным учреждением. - 2016. -№5. - С. 4-11.

56. Шигабиева, Г.Я. Управление мотивацией персонала в образовательной организации: метод. рекомендации / ГЛ. Шигабиева. - Казань: ПРО РТ, 2017. - 22 с.