

**Кожевина Анна Павловна**

кандидат психологических наук,  
старший преподаватель кафедры  
социологии и психологии  
Байкальского государственного университета

**Kozhevina Anna Pavlovna**

PhD in Psychology, Senior Lecturer,  
Department of Sociology and Psychology,  
Baikal State University

**Дубровина Светлана Валериевна**

кандидат психологических наук,  
старший преподаватель кафедры  
социальной психологии и педагогики  
Иркутского государственного медицинского  
университета Министерства здравоохранения  
Российской Федерации

**Dubrovina Svetlana Valerievna**

PhD in Psychology, Senior Lecturer,  
Department of Social Psychology  
and Education Science,  
Irkutsk State Medical University of  
the Ministry of Healthcare of  
the Russian Federation

## МОТИВАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕДАГОГОВ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

## PROFESSIONAL MOTIVATION OF COMPREHENSIVE SCHOOL TEACHERS

### Аннотация:

*В статье представлены результаты авторского исследования профессиональной мотивации педагогов общеобразовательных организаций. Выявлено, что большинство опрошенных педагогов обладают умеренно высоким уровнем мотивации достижения цели и успеха. Ведущими мотивационными ориентациями выступают ориентация на власть и деньги. Ведущими мотивами трудовой деятельности выступают стремление к продвижению по работе и потребность в достижении социального престижа и уважении. Ведущими типами трудовой мотивации признаны инструментальный и хозяйский. Педагоги с инструментальным типом предпочитают брать на себя средние по трудности или же слегка завышенные, хоть и выполнимые обязательства. Для педагогов с хозяйским типом характерно ценить в работе не ее содержание, а возможность получить материальные блага. Сделан вывод, что результаты исследования профессиональной мотивации педагогов, проведенного с применением предложенного авторами методического инструментария, помогут руководству образовательной организации определить основные направления работы по усилению профессиональной мотивации педагогов.*

### Ключевые слова:

*мотивация, профессиональная деятельность, педагог общеобразовательной организации, трудовая мотивация, мотивы достижения, мотивационные ориентации, мотив профессиональной деятельности, тип мотивации.*

### Summary:

*The authors present the results of the original research on the professional motivation of comprehensive school teachers. The study reveals that the level of motivation to achieve the goal and success of the majority of teachers is moderately high. The leading motivation guidelines are represented by the focus on power and money. Career aspirations and the need to achieve high social status and respect are the leading motives to work. Instrumental and economic types of work motivation are the dominant ones. Teachers of the instrumental type prefer to meet the challenges in the range of average and higher complexity while teachers of the economic type focus on material benefits rather than job content. It is concluded that the research findings based on the authors' methodical toolkit will help school administration identify the priorities for enhancing teachers' professional motivation.*

### Keywords:

*motivation, professional activities, comprehensive school teacher, work motivation, motives of achievement, motivation guidelines, professional motive, type of motivation.*

Путь к эффективной профессиональной деятельности человека лежит через понимание его мотивации. Зная, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления ими [1].

В науке понятие мотивации является междисциплинарным, что определяет особенности изучения этой категории и, соответственно, ее определения с позиции разных наук: психологии, экономики, социологии. Кроме того, огромная практическая значимость проблемы трудовой мотивации обуславливает постоянный поиск новых методов мотивации персонала не только учеными-теоретиками, но и практиками [2, с. 9]. Мотивация определяет перспективу профессионального развития личности и деятельности: некоторые компоненты профессиональной пригодности

или профессионально важные качества, отсутствующие у человека, могут быть выработаны под влиянием сильной мотивации [3]. Мотивация характеризуется внутренним настроем, отношением сотрудника к рабочей ситуации, тем, насколько активно и увлеченно он будет действовать в этой ситуации [4, с. 51]. Мотивацией сложно управлять извне, мотивы формирует сам человек под воздействием внешних факторов, с учетом своих индивидуальных особенностей [5, с. 53].

Профессиональная деятельность педагогов общеобразовательных организаций отличается наличием многообразных и сложных задач и, как следствие, многообразием поведенческих реакций, непосредственной причиной которых является мотивация [6]. Мотивация педагогической деятельности представляет собой определенную совокупность мотивов, которые при этом являются ее структурными компонентами. Существуют два основных типа мотивации педагогической деятельности: внешний, содержащий такие мотивы, которые находятся за пределами самого труда как такового (заработок, боязнь осуждения, стремление к престижу и т. д.); внутренний, порождаемый в сознании человека самой трудовой деятельностью (понимание ее общественной полезности, удовлетворение, которое приносит работа, т. е. результат и процесс труда).

Определив мотивационные особенности, тип трудовой мотивации, действующие и желаемые формы мотивации педагогов общеобразовательных организаций, можно выработать предложения по созданию оптимальных условий, при которых будет обеспечена максимальная трудовая отдача.

Целью исследования явилось выявление особенностей профессиональной мотивации педагогов общеобразовательных организаций.

В исследовании участвовали педагоги двух общеобразовательных организаций города Иркутска в количестве 60 человек. Применялись следующие методики: диагностики социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере О.Ф. Потемкиной, «Мотивация к успеху» Т. Элерса, построения трудового мотивационного профиля личности В.И. Герчикова, мотивации профессиональной деятельности К. Замфир в модификации А. Реана, а также разработанная нами анкета «Оценка действующих и желаемых форм мотивации профессиональной деятельности».

При изучении мотивов достижения в профессиональной деятельности педагогов общеобразовательных организаций было выявлено следующее. Большинство педагогов (30 %) обладают умеренно высоким уровнем мотивации достижения цели и успеха. Данные педагоги характеризуются наиболее высокой потребностью добиваться успеха, стремлением к успеху в различных видах деятельности, в основе которого лежат эмоциональные переживания, связанные с социальным принятием успехов, достигаемых индивидом. Такие испытуемые склонны планировать свое будущее на достаточно большие промежутки времени; предпочитают брать на себя средние по трудности или же слегка завышенные, хоть и выполнимые обязательства; ставят перед собой реально достижимые цели. Если рискуют, то расчетливо. Обычно такие качества обеспечивают суммарный успех, существенно отличный как от незначительных достижений при заниженных обязательствах, так и от случайного везения при завышенных. Они склонны к переоценке своих неудач в свете достигнутых успехов. При выполнении заданий проблемного характера, а также в условиях дефицита времени результативность их деятельности, как правило, повышается. Также преподаватели этой группы склонны к восприятию и переживанию времени как «целенаправленного и быстрого», а не бесцельно текущего.

Наименьшее число педагогов (10 %) демонстрируют низкий уровень мотивации достижения цели и успеха. Таким педагогам свойственно прежде всего избегать порицания, наказания. Ожидание неприятных последствий, как правило, определяет их деятельность. Можно отметить страх возможного провала. Для этих преподавателей характерна малая инициативность. Они, как правило, избегают ответственных заданий, изыскивают причины отказа от них; ставят перед собой неоправданно завышенные цели, плохо оценивают свои возможности; в других случаях, напротив, выбирают легкие задания, не требующие особых трудовых затрат. Они склонны к переоценке своих успехов в свете неудач, что, очевидно, объясняется эффектом контроля ожиданий. При выполнении заданий проблемного характера в условиях дефицита времени результативность их деятельности снижается. Педагоги этой группы отличаются меньшей настойчивостью в достижении цели, склонны к восприятию и переживанию времени как «бесцельно текущего», к планированию своего будущего на менее отдаленные промежутки времени.

Исследование мотивационных ориентаций учителей в профессиональной деятельности выявило, что педагоги в большей степени ориентированы на власть (55 %) и карьеру (45 %). Ориентация на труд и свободу в равной мере характерна для 10 % преподавателей. Полученные результаты свидетельствуют о том, что преподаватели в первую очередь ориентированы на самореализацию в профессии (для них важно сделать карьеру), в то же время для них важна материальная независимость. Ориентация на труд в группе испытуемых занимает последнее место

в распределении социально-психологических установок личности. Возможно, это указывает на то, что большинство педагогов сама профессиональная деятельность мало интересует.

Наиболее выраженными типами трудовой мотивации у обследованных педагогов являются «инструментальный» (30 %) и «хозяйский» (35 %). Педагоги инструментального типа характеризуются тем, что для них важно не содержание работы, а возможность через нее заработать деньги или получить другие материальные блага. Педагоги с преобладающим хозяйским типом добровольно принимают на себя ответственность, но не терпят контроля.

Наименее встречаемый среди преподавателей тип мотивации – люмпенизированный (избегательный) (5 %), который характеризуется низкой ответственностью и стремлением переложить ее на других. Мы объясняем такое распределение мотивационных типов тем, что представителям данной профессии постоянно приходится брать на себя ответственность, отвечать не только за собственную работу, но также за действия учащихся, принимать важные решения.

Изучение выраженности мотивов профессиональной деятельности педагогов позволило определить, что у педагогов в наибольшей мере проявляются мотивы «стремление к продвижению по работе» (5,4) и «потребность в достижении социального престижа и уважении» (5,3). Мотив «денежный заработок» выражен в достаточной мере (4,9). Среднегрупповые данные по мотиву «удовлетворение от самого процесса и результата работы» имеют самые низкие значения (2,8). Мы связываем низкие значения означенного мотива с тем, что, имея преобладающую мотивационную ориентацию на власть (результаты теста О.Ф. Потемкиной), а также преобладающий умеренно высокий уровень мотивации достижения (результаты теста Т. Элерса), педагоги, возможно, не получают полного удовлетворения данных мотивов, что приводит к недовольству своей работой.

Удовлетворенность педагогов действующими формами мотивации имеет различия и выражается в следующем: к неудовлетворенным формам мотивации относятся льготное питание, демонстрация ценности сотрудника в глазах его коллег, создание более комфортных условий работы, личная и публичная похвала в устной форме, перспектива карьерного роста и корпоративные праздники; к умеренно удовлетворенным – доплаты, премии, обучение, добровольное медицинское страхование, ценные подарки, выдача грамот, возможность заниматься спортом и возможность исполнять обязанности руководителя в его отсутствие; к удовлетворенным – доска почета.

Наиболее желаемыми формами мотивации педагоги называют создание более комфортных условий работы и перспективу карьерного роста. По этим позициям был поставлен наивысший балл (5). При распределении желаемых форм мотивации по степени важности для преподавателей мы получили следующее: к неважным формам мотивации относится таблица с результатами деятельности каждого сотрудника; к умеренно важным – обучение, добровольное медицинское страхование, ценные подарки, выдача грамот, доска почета и возможность заниматься спортом; к важным – доплаты, премии, льготное питание, поздравления с праздниками, демонстрация ценности сотрудника в глазах его коллег, создание более комфортных условий работы, медали, значки, личная и публичная похвала в устной форме, перспектива карьерного роста, возможность исполнять обязанности руководителя в его отсутствие и корпоративные праздники.

Существует рассогласованность между желаемыми и действующими формами мотивации профессиональной деятельности педагогов общеобразовательных организаций.

Так, можно наблюдать различия в показателях таких форм мотивации, как: доплаты, премии ( $p \leq 0,05$ ), льготное питание ( $p \leq 0,01$ ), демонстрация ценности сотрудника в глазах его коллег ( $p \leq 0,01$ ), создание более комфортных условий работы ( $p \leq 0,01$ ), личная и публичная похвала в устной форме ( $p \leq 0,01$ ), перспектива карьерного роста ( $p \leq 0,01$ ) и корпоративные праздники ( $p \leq 0,01$ ). Наличие различий в оценках преподавателей по перечисленным формам мотивации говорит о неудовлетворенности данными формами и необходимости их повышения, более частого использования.

Обращает на себя внимание то, что такие формы мотивации профессиональной деятельности, как доска почета и таблица с результатами деятельности каждого сотрудника, не относятся к разряду желаемых для педагогов, но при этом их существование не отвергается. Т. е. педагоги удовлетворены данными формами мотивации и не считают важным их повышение.

Таким образом, эмпирическое исследование мотивации профессиональной деятельности педагогов позволяет отметить следующее: ведущим уровнем мотивации достижения цели и успеха является умеренно высокий; ведущие мотивационные ориентации – ориентация на власть и ориентация на деньги; ведущие мотивы трудовой деятельности – стремление к продвижению по работе и потребность в достижении социального престижа и уважении; ведущие типы трудовой мотивации – инструментальный и хозяйский.

Анализ действующих форм мотивации профессиональной деятельности педагогов выявил следующее: к неудовлетворенным формам мотивации относятся льготное питание, демонстра-

ция ценности сотрудника в глазах его коллег, создание более комфортных условий работы, личная и публичная похвала в устной форме, перспектива карьерного роста и корпоративные праздники; умеренно удовлетворенным – доплаты, премии, обучение, добровольное медицинское страхование, ценные подарки, выдача грамот, возможность заниматься спортом и возможность исполнять обязанности руководителя в его отсутствие.

Существует рассогласованность между желаемыми и действующими формами мотивации профессиональной деятельности педагогов. Имеют место различия в показателях по таким формам, как доплаты, премии, льготное питание, демонстрация ценности сотрудника в глазах его коллег, создание более комфортных условий работы, личная и публичная похвала в устной форме, перспектива карьерного роста.

Изучение мотивации профессиональной деятельности педагогов общеобразовательных организаций позволяет выявить проблемные моменты. Так, педагоги в большинстве своем не удовлетворены процессом и результатом своей работы. Полученные данные помогают определить основные направления работы по усилению мотивации профессиональной деятельности педагогов. В частности, для достижения целей организации руководство общеобразовательной организации должно ориентироваться на внутренние побудительные факторы – потребности и актуальные мотивационные особенности преподавателей.

Основываясь на знаниях о том, какие мотивационные особенности выражены у педагогов, можно выработать рекомендации по созданию оптимальных условий, при которых возможна максимальная трудовая отдача. Для этого необходимо выявить мотивационный тип преподавателя и построить его мотивационный профиль, определить преобладающие типы мотивации среди педагогов.

С учетом знаний о том, какие действующие и желаемые формы профессиональной мотивации характерны для педагогов общеобразовательных учреждений, можно выработать рекомендации по ее повышению. Для этого необходимо выявить действующие формы мотивации профессиональной деятельности педагогов, степень удовлетворенности действующими формами мотивации профессиональной деятельности педагогов, желаемые формы мотивации профессиональной деятельности педагогов.

При этом рекомендуется следующий перечень материальных и моральных форм мотивации профессиональной деятельности педагогов общеобразовательных организаций: доплаты (премии), обучение (курсы), добровольное медицинское страхование, льготное питание, ценные подарки на памятные даты, поздравление с праздниками, значимыми для педагогов, демонстрация ценности педагога в глазах его коллег, создание более комфортных условий работы, таблица с результатами деятельности каждого педагога, медали, значки за выдающиеся заслуги, выдача грамот, благодарности за личные или групповые заслуги, личная и публичная похвала в устной форме, перспектива карьерного роста (повышение в должности, включение в кадровый резерв), возможность заниматься спортом за счет учреждения (спортзал, бассейн и т. п.), корпоративные праздники (билеты в театры, кинотеатры, концерты, выезды на природу, экскурсии).

Основываясь на том, что преобладающими типами трудовой мотивации педагогов являются инструментальный и хозяйский, а также на результатах оценки преподавателями желаемых и действующих форм мотивации, рекомендуем следующие формы мотивации: материальные – доплаты, премии, ценные подарки на памятные даты, создание более комфортных условий работы и моральные – возможность исполнять обязанности руководителя во время его отсутствия, перспектива карьерного роста, демонстрация ценности сотрудника в глазах его коллег.

Развитие мотивов профессиональной деятельности педагогов общеобразовательных организаций – это создание условий для появления внутренних побуждений к успеху, связанному с деятельностью, осознания преподавателем необходимости дальнейшего саморазвития. Стимулировать развитие мотивации профессиональной деятельности можно с психологической точки зрения [7]. Смысл психологической работы состоит в том, чтобы переориентировать сознание педагога с отрицательного восприятия собственной профессиональной деятельности в положительное русло и в связи с положительной оценкой обеспечить ответственный и осознанный подход к работе. При этом следует учитывать все компоненты мотивации трудовой деятельности, которые складываются из социальных, познавательных, динамических и содержательных характеристик.

В связи с вышесказанным программа развития мотивационной деятельности состоит из двух этапов. Первый этап – мотивационный, второй – целевой. Внутри каждого блока ведущий организует работу, направленную на активизацию мотивов трудовой деятельности и осознание педагогами изменения качества данных мотивов.

Работа в мотивационном блоке направлена на осознание педагогом того, ради чего он трудится и что стимулирует его желание трудиться. Для этого необходимо подобрать упражнения, способные моделировать ситуации, в которых могут проявляться разные по содержанию мотивы

педагогической деятельности. Необходимо в упражнениях создавать ситуацию взаимообусловленности мотивов профессиональной деятельности, т. е. их взаимосвязь, борьбу. При этом в данный блок необходимо включать упражнения, направленные на осознание способностей управлять собственной деятельностью, ставить цели и планировать профессиональную деятельность. Также педагогу дается возможность понять ценности, лежащие в основе профессиональных целей, и сопоставить их.

Целевой блок направлен на то, чтобы после осознания собственных целей педагоги могли спланировать дальнейшую профессиональную деятельность. При этом цели должны быть реализованы через осознание тех действий, которые составляют этапы продвижения к цели и ее конечному результату. Осознав промежуточные и конечные результаты, ведущие к целям, педагоги получают возможность внутренне мотивировать себя на эффективное осуществление профессиональной деятельности. В данном случае мы говорим о поведенческом компоненте мотивации профессиональной деятельности, поскольку именно в деятельности проявляется функциональное содержание поведения педагога. Педагогам следует усвоить, что для достижения цели необходимо осуществлять эффективное планирование, которое позволит в кратчайшие сроки достичь цели и сконцентрировать внимание на важных делах, устанавливать реалистичные сроки, создавать резервы времени, избавляться от ненужных «ходов», т. е. повышать эффективность педагогической деятельности и уменьшать стресс.

На наш взгляд, педагог должен обладать известной свободой действий, иметь возможность самостоятельного выбора путей решения задачи. В то же время он должен жестко вписываться в существующие образовательные и педагогические технологии, при этом хорошо понимая не только цели своей деятельности, но и цели, а также приоритеты общеобразовательной организации в целом.

Таким образом, выбранный нами комплекс методик для изучения мотивации профессиональной деятельности педагогов муниципальных общеобразовательных организаций интересен, на наш взгляд, с точки зрения прикладных аспектов, он позволяет повысить трудовую мотивацию. Средние индексы мотивации по группе или средние ранги мотивационных типов показывают, какие условия повышения трудовой мотивации наиболее применимы или совсем запрещены для данной группы педагогов. Владея информацией о том, к какому мотивационному профилю принадлежит педагог, мы можем определить направленность его мотивации и рекомендовать конкретные формы мотивации. Если учитывать желаемые и действующие формы мотивации, а также те, которыми удовлетворены преподаватели, определив меру рассогласованности между ними, можно предложить совершенствование или внедрение в учебное заведение конкретных условий, направленных на повышение мотивации профессиональной деятельности.

### Ссылки:

1. Бадилина Л.П., Зорина Е.С., Лаптев В. Мотивация персонала с использованием системы ключевых показателей эффективности // Управление человеческими ресурсами в условиях модернизации экономики : материалы интернет-конф. IV Байкал. кадрового форума. Иркутск, 2012. С. 113–121.
2. Озерникова Т.Г. Трудовая мотивация: институциональные и внутриорганизационные аспекты. Иркутск, 2012. 314 с.
3. Hiam A. Motivational Management: Inspiring Your People for Maximum Performance. N. Y. ; L., 2003. 276 p.
4. Носырева И.Г., Юн Г.Д. Мотивация и стимулирование персонала: соотношение понятий // Вестник магистратуры. 2016. № 10-2 (61). С. 50–53.
5. Там же. С. 53.
6. Харламова И.М., Катунцова В.В. Структура мотивов профессиональной деятельности педагогов средней школы // Учебно-воспитательный процесс: современные технологии и стратегии : сб. науч. тр. по материалам I Междунар. науч.-практ. конф. Н. Новгород, 2017. С. 99–111.
7. Хацаюк Н.С., Демирель Н. Повышение профессионального мастерства педагогических кадров в современной образовательной школе // Международное сотрудничество в образовании : сб. материалов IV Междунар. науч.-практ. конф. Симферополь, 2017. С. 217–225.

### References:

- Badilina, LP, Zorina, ES & Laptev, V 2012, 'Staff motivation by means of key performance indicators', *Upravleniye chelovecheskimi resursami v usloviyakh modernizatsii ekonomiki: materialy internet-konf. IV Baykal. kadrovogo foruma*, Irkutsk, pp. 113-121, (in Russian).
- Hiam, A 2003, *Motivational Management: Inspiring Your People for Maximum Performance*, New York, London, 276 p.
- Kharamova, IM & Katunova, VV 2017, 'Structure of the motives of the professional activity of secondary school teachers', *Uchebno-vospitatel'nyy protsess: sovremennyye tekhnologii i strategii: sb. nauch. tr. po materialam I Mezhdunar. nauch.-prakt. konf.*, Nizhny Novgorod, pp. 99-111, (in Russian).
- Khatsayuk, NS & Demirel, N 2017, 'The improvement of professional skills of teaching staff in modern school', *Mezhdunarodnoye sotrudnichestvo v obrazovanii: sb. materialov IV Mezhdunar. nauch.-prakt. konf.*, Simferopol, pp. 217-225, (in Russian).
- Nosyreva, IG & Yun, GD 2016, 'Motivation and incentives for staff: the correlation of concepts', *Vestnik magistratury*, No. 10-2 (61), pp. 50-53, (in Russian).
- Ozernikova, TG 2012, *Labor motivation: institutional and intra-organizational aspects*, Irkutsk, 314 p., (in Russian).