

УНИВЕРСИТЕТ ЗА НАЦИОНАЛНО И СВЕТОВНО СТОПАНСТВО

ФАКУЛТЕТ "УПРАВЛЕНИЕ И АДМИНИСТРАЦИЯ"

КАТЕДРА "Публична администрация и регионално развитие"

Калин Петров Боянов

**ФАКТОРНА ОБУСЛОВЕНОСТ НА МОТИВАЦИЯТА
НА УЧИТЕЛЯ В ПРОФЕСИОНАЛНИТЕ ГИМНАЗИИ
ПО ИКОНОМИКА В БЪЛГАРИЯ**

АВТОРЕФЕРАТ

**на дисертационен труд за присъждане
на образователна и научна степен "доктор"**

**София
2012**

УНИВЕРСИТЕТ ЗА НАЦИОНАЛНО И СВЕТОВНО СТОПАНСТВО

ФАКУЛТЕТ "УПРАВЛЕНИЕ И АДМИНИСТРАЦИЯ"

КАТЕДРА "Публична администрация и регионално развитие"

Калин Петров Боянов

**ФАКТОРНА ОБУСЛОВЕНОСТ НА МОТИВАЦИЯТА
НА УЧИТЕЛЯ В ПРОФЕСИОНАЛНИТЕ ГИМНАЗИИ
ПО ИКОНОМИКА В БЪЛГАРИЯ**

АВТОРЕФЕРАТ

**на дисертационен труд за присъждане
на образователна и научна степен "доктор"**

Научен ръководител: доц. д-р Поля Кацамунска

**София
2012**

Дисертационният труд е обсъден и насочен за защита пред научно жури от катедра "Публична администрация и регионално развитие" при факултет "Администрация и управление" на УНСС - гр. София.

Дисертационният труд с обем от 204 страници, се състои от увод, изложение в три глави, заключение, списък с използвана литература и осем приложения. Съдържанието на всяка от главите е разпределено в отделни параграфи, като в края на всяка глава са направени конкретни изводи. Основният текст съдържа 62 таблици, 40 фигури и 2 схеми. Списъкът на използваните литературни източници се състои от 170 заглавия на български, руски и английски език.

Авторът на дисертационния труд е асистент и задочен докторант в катедра "Публична администрация и регионално развитие" към факултет "Администрация и управление" на УНСС - гр. София.

Публичната защита на дисертационния труд ще се състои на 30.04.2012 г. в УНСС, зала 2032А на заседание на Научното жури.

Материалите по защитата са на разположение на интересувашите се в отдел "Научни съвети" в Университета за национално и световно стопанство.

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Актуалност на темата

Процесите на демократизация, които се извършват сега в нашето общество, и коренните изменения в социално-икономическия живот пораждат и аналогични промени в образователната система и в частност в професионалното образование. Историческият опит е показал, че икономическият просперитет на всяка нация се гради върху основата на пряката връзка между равнището и качеството на развитието на образователния потенциал и икономическото състояние на страната. Динамично променящата се обществена и социална практика поставят на изпитание образованието, но най-вече професионалното. Професионалното училище днес подготвя хората, които се реализират в епохата на информационното общество. За да се отговори на тези предизвикателства, е необходимо да се извършат съществени промени в законодателните основи, в организацията и управлението на човешките ресурси в това образование.

Актуалността на предложената тема се подчертава още повече в контекста на стратегия Европа 2020 и изискванията пред българската образователна система, а именно - да се осигури ефективно инвестиране в образователните системи и системите на обучение на всички равнища (от предучилищната възраст до висшето образование); да се подобрят резултатите в сферата на образованието, като се обърне внимание на всеки сегмент (предучилищна възраст, начално, средно и висше образование) в рамките на интегриран метод, обхващащ ключови компетенции и целящ да намали преждевременното напускане на училище; да се повишат отвореността и пригодността на образователните системи, като се изградят национални квалификационни рамки и се съгласуват по-добре образователните резултати с нуждите на пазара на труда; да се подобри излизането на младите хора на пазара на труда чрез интегрирани действия, включващи насоки, съвети и обучение на работното място.

Изследвания на европейски институции показват, че едно от най-сериозните препятствия по пътя към модернизирането на професионалното образование е липсата на специфична подготовка на учителите, които работят в областта на професионалното образование. Необходимо е те да познават и управляват функционирането на схемите на икономиката и предприемачеството, да ръководят процеса на съзряване на своите ученици да работят с идеята за постоянно повишаване на качеството на образованието, като са в състояние да отговорят на неговите предизвикателства, и да показват как се

работи в екип, при взаимно допълване и взаимно подпомагане на неговите членове. Трябва да работят с постоянна визия за ценностите и етичния смисъл на живота, което благоприятства придобиването и компетентното упражняване на честност и отговорност в работата, жизнена кохерентност в рамките на персонални и социални ценности, които водят до подобряването на обществото и труда, до солидарност, участие, социална трансформация и уважение към околната среда, разбиране и уважение към правата и задълженията на хората, особено на тези, които имат по-малко шансове.

Наред с учениците, учителите са другия важен ресурс за всяко едно училище. Постигането на високо качество на образователната система е непосредствено свързано с високата квалификация и подготовка на учителите. Немислимо е провеждането на образователна реформа без професионализма и ангажираността на учителите. Ключът към успеха на всяка една образователна реформа са качеството, моралът и мотивацията на учителите.

Целта на дисертационния труд е, като се идентифицират и анализират факторите, които обуславят процеса на мотивация, и се определи равнището на мотивираност на учителите в професионалните гимназии по икономика в България да се открият възможностите за нейното повишаване.

Постигането на целта предпостави решаването на следните **задачи**:

- Да се изследват основните мотивационни теории в контекста на тяхното приложение при учителите с оглед на обобщаване на факторите на мотивацията.
- Да се идентифицират и анализират факторите, които обуславят мотивацията на учителите от професионалните гимназии по икономика в България.
- Да се анализират удовлетвореността и важността на факторите и се определи равнището на мотивация на учителите.
- Да се изследва взаимовръзката между важността, удовлетвореността и социо-демографските характеристики на учителите.
- Да се очертаят възможностите за нарастване мотивацията на учителите от професионалните гимназии по икономика в България.

Предмет на настоящия дисертационен труд са факторите, обуславящи процеса на мотивация.

Обект са учителите от професионалните гимназии по икономика в България.

Теза: Мотивацията на учителите в професионалните гимназии по икономика в България и тяхната професионална реализация са взаимозависими, което се проявява в комплекс от фактори, чието идентифициране и активизиране трябва да е постоянна грижа на училищното ръководство.

Това предполага доказването на следните **работни хипотези**:

- Ръководствата на професионалните гимназии по икономика традиционно подценяват потенциала на вътрешната мотивацията на учителите, като обръщат по-голямо внимание само на хигиенните фактори.

- Формата на собственост на училището не влияе съществено върху мотивационната активност на учителите.

- Доминирането на моралния елемент в мотивационния механизъм е недостатъчно за осъществяване на всеотдаен труд на учителя в професионалните гимназии по икономика в България.

Методи на изследването

- Основен метод на изследването е емпирично статистическо изследване на учителите от професионалните гимназии по икономика, проведено в градове с население над 90 хил. души.

- Индукция, дедукция, анализ и синтез на литературни източници в областта на мотивацията и нейната факторна детерминираност.

- Интервюта с директори и учители.

- Анкета с директори и учители.

- Въпросник за експертна оценка на възможностите за нарастване на мотивацията на учителите в средните икономически гимназии в България.

- Използвани са математико-статистически методи за обработка и анализ на резултатите от изследването и графичното им представяне. Направен е еднофакторен дисперсионен анализ, хи - квадрат анализ, показващи връзките между отделните фактори, изчислен е и коефициент на Крамер.

Ограниченията на изследването се отнасят до:

- Резултатите от емпиричното изследване показват нивото на мотивираност на учителите от горепосочените професионални гимназии по икономика в България за разглеждания период: октомври 2009 - юни 2010 г.

- Изследването на взаимовръзката между удовлетвореността и важността на мотивационните фактори не е направено по отделните градове, а само по други социо-демографски характеристики на учителите като: пол, възраст, преподавателски опит, степен на образование, клас квалификация, административно-длъжностен статус, тип професионална гимназия по икономика.

- Фокус на разработката е подреждането на факторите по сила на действие, без да се изчислява сравнителното относително тегло на анализирания фактори.

Резултатите от разработването на този изследователски проблем могат да намерят конкретно практическо приложение за определяне на равнището на мотивираност на учителите в професионалните гимназии по икономика, които са различни при отделните социо-демографски характеристики, както и за формирането на предложения за повишаване на мотивацията на учителите.

II. ОБЕМ И СТРУКТУРА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Дисертационният труд е с общ обем 204 страници. Основният текст (182 с.) включва: увод, изложение в три части, заключение, списък на цитираната и използвана литература, състоящ се от 170 заглавия. Основният текст е илюстриран с 40 фигури и 62 таблици. В подкрепа на изложението са разработени 8 приложения.

СЪДЪРЖАНИЕ

УВОД

ПЪРВА ГЛАВА. Теоретични аспекти на мотивацията и нейната факторна обусловеност при учителите

- 1.1. Същност, особености и базов модел на мотивацията
- 1.2. Факторна обусловеност на мотивацията на учителите в контекста на основните мотивационни теории
- 1.3. Идентифициране и анализ на основни фактори на мотивацията на учителите

ВТОРА ГЛАВА. Емпирично изследване на факторната обусловеност на мотивацията на учителите в професионалните гимназии по икономика в България

- 2.1. Мотивационна среда на учителите професионалните гимназии по икономика в България
- 2.2. Методи за изследване на факторната обусловеност на мотивацията и социално-демографски профил на учителите от професионалните гимназии по икономика в България
- 2.3. Анализ на резултатите от емпиричното изследване

ТРЕТА ГЛАВА. Възможности за повишаване мотивацията на учителите в професионалните гимназии по икономика в България

- 3.1. Определяне на необходимостта и фокуса на факторите за повишаване на мотивацията на учителите от професионалните гимназии по икономика в България
- 3.2. Активизиране на мотивационните фактори чрез комплекс от инструменти за индивидуално и групово мотивиране
- 3.3. Стратегическо планиране и разработване на индивидуални мотивационни планове на учителите. Мониторинг и оценка на резултатите

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ЛИТЕРАТУРА

ПРИЛОЖЕНИЕ

III. КРАТКО СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

ГЛАВА I. Теоретични аспекти на мотивацията и нейната факторна обусловеност при учителите

В параграф 1.1. - **Същност, особености и базов модел на мотивацията** се изясняват **същността, формите, средствата и параметрите на базовия модел на мотивацията от гледна точка на неговото приложение за учителите**. Направен е и кратък преглед на чужди изследвания относно факторите, влияещи върху процеса на мотивация в страни като САЩ, Англия и Албания. За целта на настоящото изследване понятието "**мотивация**" се определя като **сила, която кара хората да постъпват, да действат и да се отнасят към някого или към нещо в различни ситуации и обстоятелства по начин, който те сами избират**. Това може да бъде желание или склонност към работа, сътрудничество, творчество, продуктивност или да се направи всичко възможно, за да осъществят предварително набелязаните цели. Учителите, които са мотивирани, се чувстват преди всичко привлечени от своята работа и това се характеризира с желанието за работа с учениците, с любовта към преподаването, както и с възможностите, които училището позволява за личностно развитие. По-високо мотивираните учители полагат повече усилия, имат по-големи очаквания от постигането на непосредствените задачи, те са удовлетворени от работата си и имат по-високи стремежи за професионално развитие.

Мотивацията се проявява в две основни форми - външна и вътрешна.

Външната мотивация е носител на стимулите на социална среда, която предлага награди или наказания за определен тип поведение, тя се свързва с въпроса, какво в действителност личността прави.

Вътрешната мотивация изразява стремежа на личността към удовлетворение, към значими за нея потребности и се свързва с въпроса, какво чувства.

Взаимодействието между вътрешната и външната мотивация определя силата на мотивацията. Мотивацията се определя като външна и вътрешна не само по отношение на личността, но и по отношение на извършваната дейност.

Средствата за мотивиране са свързани с използването на целесъобразни техники, чрез които ръководителите стимулират работата на своите подчинени. Те включват:

Парите като възнаграждение и стимул, наградите и признаването на постиженията, предоставянето на отговорност, обогатяването и разширяването на длъжността, повишението, обучението, сигурността на работната пози-

ция, изграждането на екипи, развиването на съпричастността и идентифицирането с организацията, удовлетвореността от работата.

Какъв микс от средства за мотивиране ще избере ръководството на организацията от изискванията ѝ, потребностите на индивидите и желанието и да ги удовлетворява? Приоритетът в този избор трябва да бъде фактът, че изпълнителите се влияят изключително добре, когато се чувстват оценени, уважавани и необходими.

Мотивационният процес може да бъде представен под формата на **модел за мотивация**.

Базовият модел за мотивация представен, от Riches¹, има следните параметри: потребности и очаквания, поведение, цели, стимули, награди и някаква форма на обратна връзка. Учителите непрестанно се стремят да удовлетворяват своите осъзнати потребности и да постигат набелязаните цели. Например онези, които изпитват по-голяма потребност от социални контакти, от общуване се стремят да принадлежат към социална група. Те могат да действат по начин, който удовлетворява техните колеги и когато преценят, че имат достатъчно подкрепа и почувстват доверието на групата, могат да насочат усилията си към осъществяване съвместно с нея на друга цел. Ако обаче получават непрекъснато отрицателна оценка за поведението си, то би трябвало да го променят с цел да запазят сътрудничеството с колегите си. Очакванията, които могат да бъдат под формата на задоволяване на физическа или на социална и интелектуална потребност, предизвикват поведение, чрез което или се удовлетворяват, или не се удовлетворяват предварителните очаквания. След като се осъществи някаква форма на обратна връзка, това съответно ще доведе до промяна в поведението и целите.

В параграф 1.2. - **Факторна обусловеност на мотивацията на учителите в контекста на основните мотивационни теории**, са разгледани основни мотивационни теории, чрез които се проследява развитието на научната мисъл от древността до наши дни, свързана с ролята на човешкия фактор в организацията.

Факторната обусловеност може да се определи като съвкупност от фактори², които взаимодействат помежду си (паралелност във връзките) и по такъв начин предопределят функционирането на определени процеси и явления.

Акцентът е върху концепциите на тези теории, техните предимства и недостатъци, както и върху необходимостта теоретичните постановки, разрабо-

¹ Вж. Bush, T & West - Burnham, J. The principles of educational management. Harlow, Essex. 1994. Longman. 225.

² Факторът се определя като феномен (причина), който при определени условия поражда дадено следствие.

тени от тези теории, да се прилагат балансирано и строго индивидуално във всеки конкретен случай при учителите.

В дисертационния труд се разглеждат последователно двата типа **теории** за изграждане на мотивационните модели. *Съдържателните* свързват мотивацията единствено с потребности от различно естество и ранг (Ейбрахим Маслоу - за йерархията на потребностите; теория Х и теория У на Дъглас Макгрегър; Фредерик Херцберг - за хигиенните мотивационни фактори в организацията;). *Процесните* теории акцентират главно върху психичните механизми на процесите, свързани с мотивацията (Дж. Стейси Адамс - за справедливостта; Виктор Вруум - за очакванията; Скинър - за подсилването или настройването; Латам и Локи - за целите). Посочените мотивационни теории се използват за идентифициране на основните фактори на мотивацията.

В параграф 1.3. - **Идентифициране и анализ на основни фактори на мотивацията на учителите**, анализът се фокусира върху променливите или факторите, които въздействат върху мотивацията на учителите и които могат да бъдат използвани, за да се прецени нивото на мотивация. В този смисъл се обособяват основните фактори, влияещи върху мотивацията на учителите, които могат да се групират условно в пет категории: условия на труд, междуличностни взаимоотношения и възможности за работа в екип, организационни практики, особености на работа и фактори, свързани с положителното отношение към работата. Тези пет категории не са отделени една от друга, те се преплитат и взаимодействат по сложен начин.

Мотивацията като понятие е изключително сложен и многостранен феномен, който се влияе от множество фактори. Те действат заедно в организационната среда и определят отношението на учителите към своята работа, а следователно и някои аспекти от тяхното обичайно поведение по време на работа. Всеки учител има различни потребности и приоритети, а тъй като всяка личност е уникална, то факторите, които мотивират отделната личност, са различни.

При изучаване на литературата става ясно, че учителите оценяват и са мотивирани от различни видове фактори. Някои от тях, които влияят върху мотивацията на учителите, са вътрешни за самата работа, а други са външни за процеса на преподаване. Външните фактори се отнасят до по-обширен училищен контекст като административната политика на училището, сигурността, заплащането и привилегиите, взаимоотношенията с колегите и висшестоящите, признанието и подкрепата на другите учители, оценката от административните служители или увеличената отговорност в някой аспект от училищната организация.³ Външно мотивираният учител например има

³ Вж. Lee, VE, Dedrick, RF & Smith, JB. The effect of the social organization of schools on teachers' efficiency and satisfaction. *Sociology of Education*, 64(3):1991. 190-208.

склонност да се фокусира повече върху условията на труд (обстановка, заплатата, облаги), отколкото върху самата работа. За разлика от това, вътрешно мотивираният учител се вдъхновява от работата, която за него е интересна и удовлетворяваща сама по себе си, той се вдъхновява от постигнатото, отговорността и напредъка, както и от професионалното и личното развитие, което увеличава неговата себerealизация.⁴

Повлияна от трудовете на Хърцбърг, Pickle⁵ твърди, че учителите са мотивирани от фактори, които включват постижение, признание, работен процес, отговорност, напредък и развитие. Тя приема, че учителите намират своята основна мотивация за преподаване в самата работа с учениците и че това взаимоотношение често включва едновременно академични резултати и личностно развитие. И обратно, учителите са неудовлетворени и демотивирани от това, което те възприемат като несправедливо несъответствие между натоварването от работата и заплащането. Мотивацията, твърди Хърцбърг, произлиза от отношението, което проявява личността към: " работното съдържание, постигането на дадена задача, отговорността към постигането на задачата, естеството на задачата, отговорността към задачата и професионалният напредък или развитие на способността за изпълнение на задачата."⁶

В изследването си за професионалната удовлетвореност сред начални учители по английски език в Англия, Chaplain⁷ открива, че най-неудовлетворяващите аспекти на работата са условията на труд и липсата на учебни материали. Отчуждението, чувството за неефективност в класната стая и обезсърчаващите условия на труд пораждат липсата на мотивация.

Ръководният стил и начините на управление могат да окажат влияние върху междуличностните взаимоотношения, условията на труд и административната политика.

Факторите, които могат да повлияят отрицателно върху нивата на удовлетвореност и върху мотивацията, включват: липсата на подкрепа от страна на обществото и родителите, времеемкост, липса на екипировка/материали, голям брой ученици в паралелките, лоша администрация и много малко административна подкрепа, колеги с отрицателно отношение, липса на авто-

⁴ Campoy, RW & Hoewisch, A. Moral and instructional influences of teachers in professional development schools. *The Professional Educator*, 20(3):1998.7-23.

⁵ Pickle, J. Teacher empowerment and the disappearing act: Making connections between empowerment and motivation. *Thresholds in Education*, 17(4):1991. 8-10.

⁶ Herzberg, F. *Work and the nature of man*. New York:Thomas Y. Crowell Company. 1962. 74.

⁷ Chaplain, RP. Stress and job satisfaction: A study of English primary school teachers. *Educational Psychology*, 15(4):1995.473-489.

номност, неефективна комуникация и липса на сигурност. Hayden⁸ твърди, че училищните директори могат да насърчат и мотивират учителите да се представят още по-добре, като използват споделено управление, специализации, подкрепа от колегите и ръководителите, както и доброжелателна оценка.

ИЗВОДИ ОТ ПЪРВА ГЛАВА

а) Мотивационните теории са безспорен източник за идентифициране на мотивационните фактори в средните професионални икономически гимназии.

- Съдържателните мотивационни теории като: йерархията на потребностите на Маслоу, двуфакторната теория на Хърцберг и теория X и Y на Макгрегър имат за цел да представят пред ръководителите в сферата на образованието основните потребности на учителите;

- Процесуалните теории като: теориите на очакването, на справедливостта, на подсилването и на целите имат за цел да покажат по какъв начин поведението на учителите трябва да се инициира, насочва и поддържа.

б) Обобщаването на тези фактори е условие за създаване на микс от инструменти за повишаване на мотивацията на учителите, които са представени в трета глава.

- Учителите ценят и са мотивирани от много различни фактори, едновременно външни и вътрешни. Основните фактори, които се идентифицират на базата на преглед на мотивационните теории и на изследвания на чужди и български автори, са подробно представени във втора и трета глава, където е изследвано и тяхното въздействие върху учителите от професионалните гимназии по икономика в България.

- Мотивационното ниво на всеки учител зависи от естеството, силата и резултатите от взаимодействията на тези фактори.

ГЛАВА II. Емпирично изследване на факторната обусловеност на мотивацията на учителите в професионалните гимназии по икономика в България

В параграф 2.1. - **Мотивационната среда в професионалните гимназии по икономика в България**, се анализират съвременните особености на учебно-образователния процес в този вид гимназии от гледна точка на работните условия, професионализма, ангажираността и качеството на дейността на учителите, като се проследяват реформите в средното професио-

⁸ Вж. Hayden, G. Rewarding teachers without pay increases. People and Education, 1(1):1993.64-75.

нално икономическо образование в България след 1989 г. Акцентира се върху проблемите и предизвикателствата, пред които са изправени не само ръководителите в професионалните гимназии по икономика, но и тези в образователната сфера като цяло.

Общият брой на българските професионални гимназии по икономика (по данни на НСИ за 2009 г.) е 46, в това число 11 частни, 32 държавни и 3 общински. Броят на учителите в държавните и общинските икономически гимназии е 1396, от които 1175 са жени. В частните броят на учителите е 219, от които 169 жени. Наблюдава се силно феминизирана среда както в държавните и общинските, така и в частните професионални гимназии по икономика. Недостигът на средства за издръжка в повечето професионални училища съществено понижава качеството на обучение и определя недостатъчно високата квалификация на кадрите, които излизат от тях. Това в крайна сметка води до несъответствие между търсене и предлагане на пазара на труда. Голямата численост на персонала, в съчетание със съществуващите диспропорции на средствата за издръжка между отделните училища, понижава ефективността на отделяните за професионално образование ресурси.

Участието на бизнеса в процеса на обучение е по-скоро декларативно, отколкото осъзната потребност и интерес. Сегашното българско законодателство по никакъв начин не стимулира интереса на бизнеса да участва в този процес. Изводите на автора са, че в момента бизнесът няма интерес от провеждането на стажове и практики, защото интересите му не са защитени законово. Изразява се също мнение, че на фирмите трябва да се заплаща за това, че провеждат обучение, а не стажът да се оформя като трудови отношения. Представители на бизнеса участват в училищните настоятелства не защото имат възможност да влияят върху учебния процес, а поради факта, че техните деца учат в съответното училище. Сегашната система на квалификационни изпити в професионалните училища е единственият момент, в който представителите на бизнеса имат възможност да изразят мнение по учебния процес, неговото съдържание и методите за преподаване.

През целия 4- или 5-годишен срок на обучение бизнесът няма възможност да влияе върху параметрите и критериите, на които трябва да отговарят завършващите професионалните училища. В същото време никой не отчита, че инвестициите на бизнеса в образование и обучение на този етап от нашето развитие са минимални, а държавата не може да поеме цялата тежест за финансиране на образованието. Нейната роля е да насърчава бизнеса в тази посока, като създаде условия той да получи финансови облекчения, ако се включи в издръжката на обучението. Липсата на осъзната потребност и интерес за по-тясно сътрудничество между бизнеса и професионалните училища поражда необходимостта от обща политика в тази област.

Параграф 2.2 - **Методи за изследване на факторната обусловеност на мотивацията и социално-демографски профил на учителите от професионалните гимназии по икономика в България**, цели да изясни методиката, посредством която е извършено емпиричното изследване, както и да представи социално-демографския профил на участниците в него.

Изследването се базира на методика за изучаване на мотивацията в български условия, описана от Йосиф Илиев, в "Управление на човешките ресурси / Умението да мотивираме, както и в "Наръчник по управление на човешките ресурси" от Димитър Шопов и Маргарита Атанасова. Методиката е разработена в съответствие с теоретичното богатство, съдържащо се в мотивационните теории, и отчитане на западноевропейския опит.

Използвани са и типични методи за провеждане на социологически изследвания - интервюта, анкети. Анализът на резултата се подпомага от прилагането на пакет от математико-статистически методи и програми.

Равнището на мотивираност се определя въз основа на анкетно проучване. В него се отразяват отношението и оценката на учителите към значимостта на мотивационните фактори, както и към равнището на удовлетвореност на потребностите им.

Изследването преминава през няколко етапа.

Диагностичен етап

Провежда се с два отделни обекта на проучване - директори и учители в професионалните гимназии по икономика, с цел констатиране на реалното състояние на мотивацията на учителския и ръководния състав, политиката на училищата в областта на мотивацията и сравняване на гледните точки.

Интервюта с директори

Обект на проучване през месеците октомври 2009 - юни 2010 г са директорите на професионални гимназии по икономика в избрани 11 града в България, където работят 52 % от общия брой на учителите в икономическите гимназии. Това са столицата София, в северна България 6 града (Варна, Русе, Плевен, Шумен, Добрич и Велико Търново), в южна България 4 града (Пловдив, Бургас, Стара Загора, Сливен). В посочените градове са интервюирани директорите на всички съществуващи професионални гимназии по икономика, в това число държавни, частни и общински. Преднамерената извадка е подходяща от гледна точка на нейното териториално разположение и избраните градове с население над 90 хил. души. Въпросите в интервюто се базират на разработения от проф. Йосиф Илиев "Въвеждащ тест за мениджъри". Настоящият дисертационен труд адаптира разработения от Илиев въпросник и го апробира сред извадка от директори и учители от професионалните гимназии по икономика в България. Въпросите са представени в **Приложение 5 на дисертационния труд**.

Интервюта с учители

Като подходяща форма за обратна връзка се използват интервюта с учители по пет от всяка професионална гимназия по икономика в посочените по-горе градове. Въпросите към учителите отново се базират на методика на проф. Илиев, който предлага пет анкети, всяка от които специализирана в определена област. Въпросите са представени в **Приложение 6 на дисертационния труд**.

Основен етап на провеждане на изследването

Изследването е реализирано, като при определяне обхвата (броя на лицата) се взема под внимание фактът, че анкетата се попълва от целия учителски състав, включително директора и помощник-директорите.

- **Изготвяне на анкетна карта**

Комплексът от мотивационни фактори се формира на базата на разгледащите мотивационни теории, основни правни норми, регулиращи трудовите взаимоотношения в страната ни, преглед на изследвания на чужди и български автори, мнения на експерти в областта на образованието, както и на учителите и директорите в изследваните професионални гимназии по икономика. Включените фактори са безспорно най-значимите за професионалната гимназия от гледна точка на потребностите на учителите, директорите и на желаното трудово поведение, отговарящо на целите и интересите на съответната гимназия. Използвани са 27 мотивационни фактора. На тази основа се формира анкетата на проучването.

- **Провеждане на анкетата**

Анкетата се провежда писмено и индивидуално за всеки участник. Тя включва система от мотивационни фактори, които лицата трябва да подредят според това, доколко е важен за тяхната работа всеки един мотивационен фактор и да посочат удовлетворени ли са или не от конкретните фактори към момента на провеждане на изследването.

- **Ранжиране на мотивационни фактори**

На този етап се изисква всеки участник в анкетата да подреди посочените в анкетната карта фактори по степента на тяхната значимост за неговата работа. С ранг 1 се отбелязва най-важният мотивационен фактор, с ранг 2 - следващият по важност мотивационен фактор и т.н.

- **Определяне на степента на удовлетвореност на потребностите на персонала в организацията или групата**

За да се определи степента на удовлетвореност, се използва таблица, в която мотивационните фактори са ранжирани по значимост (в първата колона на таблицата) и според отговорите (втората колона на таблицата) в анкетните карти се определя относителният дял на персонала, който е удовлетво-

рен, без преценка, или неудовлетворен от състоянието на работата в организацията или групата, по всеки от мотивационните фактори.

Заключителен етап. Взаимовръзка между мотивационните фактори, степента на удовлетвореност и важност и основните социо-демографски характеристики на учителите

В специализираната литература не съществуват точни критерии за отчитане нивото на мотивация. Това е обяснимо поради сложността на протичащите явления и закономерности в индивидуалната характеристика на личността. Количественото измерване е труден процес, поради което в практиката използваме непараметрични методи за установяване на равнището на мотивация на персонала. Обработката на получените данни се осъществява с помощта на компютърни статистически програми за обработка на информация от емпирични статистически изследвания, в случая - SPSS, които позволяват извършването на статистически анализ на връзки и зависимости, проверка на хипотези, дисперсионен анализ, изчисляване коефициент на Крамер, хи-квадрат анализ.

В извършеното изследване се показва зависимостта между основните демографски характеристики, а именно - пол, възраст, образование, преподавателски опит, професионална квалификация, административно-длъжностен статус, тип професионална гимназия по икономика. Съобразно тях се изследват удовлетвореността и важността по отделни мотивационни фактори.

Социално-демографски профил на изследваните учители

Участници в анкетата, проведена през месеците октомври 2009 - май 2010 г., са директорите, помощник-директорите и учителите на професионалните гимназии по икономика в избрани 11 града на България. Това са: столицата София, в северна България 6 града (Варна, Русе, Плевен, Шумен, Добрич и Велико Търново), в южна България 4 града (Пловдив, Бургас, Стара Загора, Сливен). В посочените градове са изследвани всички съществуващи професионални гимназии по икономика, включително частни, държавни и общински, както и всички съществуващи частни професионални гимназии по икономика в останалите градове, където работят 52 % от общия брой учители, директори и помощник-директори, или 726 души.

В параграф 3.3. - **Анализ на резултатите от емпиричното изследване**, се акцентира на следните по-важни моменти

Анализ на резултатите от диагностичния етап

Анализът на резултатите от интервюта с директорите показва, че в системата на образованието ги задържат **желанието да преподават, да обучават млади хора и любовта към професията.**

Техните водещите ценности са **моралът, достойнството, честността, взаимопомощта, качеството на обучение, възпитанието на младото поколение, опазването на живота и здравето, почтеността, екипността в**

работата, коректността, отговорността при изпълнение на поставяните задачи и управлението на организацията. Твърдят, че използват морални инструменти за мотивация и показват приноса на конкретния индивид.

Почти единодушно е мнението, че заплащането е ниско и не съответства на отговорностите, които поемат директорите.

Основните проблеми, които срещат директорите при мотивирането на учителите и произтичащото от него, са:

- **Текучество на млади кадри от системата на средното образование.**
- **Несъответствие между реалното поведение на учителите и очакваното от тях.**
- **Недостатъчно внимание и ангажираност от страна на учителите към провеждане на обучения, стажове и повишаване на квалификацията и липса на стимули за това.**
- **Липса на съвременни норми и стандарти, при които трябва да функционира мотивационната стратегия за професионалните гимназии по икономика.** *Анализът на резултатите от интервютата с учителите* показва, че общият микроклимат в изследваните гимназии е добър. Чувстват се удовлетворени от взаимоотношенията в колектива. Едновременно с това обаче споделят и за дистанцирано отношение от страна на ръководителите към тях, за липсата на информация, за ненавременността на достигането ѝ до тях, за изкривяването ѝ при преминаване през различни комуникационни канали, за липсата на допитване до мнението им.

По-голяма част от интервюираните учители (76 %) са на мнение, че израстването в кариерата е бавно, тромаво, не се оценяват подобаващо вложените усилия и постигнатите резултати, което влияе демотивиращо и специално в този аспект има много какво да се желае.

Анализ на резултатите от основния етап на емпиричното изследване

Ранжирането на мотивационните фактори се подрежда от най-малката към най-голямата, като зависимостта е обратнопропорционална, т.е. на най-малък ранг отговаря най-предпочитан фактор.

Таблица 3. Ранжиране на мотивационните фактори по важност

	Мотивационни фактори общо ранжиране	Ранг на значимост
1.	Заплащане	4.41
2.	Материална среда	6.35
3.	Допълнителни облаги	6.92
4.	Сигурност на работното място и административна подкрепа	7.13
5.	Добри взаимоотношения с учениците	8.59
6.	Добри взаимоотношения с висшестоящите	9.52
7.	Добри взаимоотношения с колегите	9.73
8.	Стил на управление	11.29
9.	Признанието от извършената работа	11.66
10.	Добри взаимоотношения с родителите	12.54
11.	Ефективна комуникация	12.84
12.	Политика на управление и администрация	12.95
13.	Възможности за автономност, инициатива и самостоятелност в работата	14.30
14.	Възможности за лично и професионално развитие	14.41
15.	Значимост на поставените цели и задачи	14.48
16.	Възможности за повишение и растеж в кариерата	14.77
17.	Добра структура на работното време	14.94
18.	Възможности за вземане на колективни решения, съвместно анализиране и разрешаване на проблемите	14.96
19.	Получаване на своевременна и ясна обратна връзка относно резултатите от работата	15.48
20.	Възможности за обучение, тренинги, професионална подкрепа	16.09
21.	Възможности за разнообразие на прилаганите умения	16.16
22.	Възможностите за идентификация с поставените задачи	16.78
23.	Възможностите за поемане на лична отговорност	16.89
24.	Съвместимост на работата с индивидуалните интереси	16.89
25.	Възможностите за работа в екип	17.46
26.	Възможностите за креативна работа	18.56
27.	Степен на текущ контрол в работата	20.49

От таблицата се вижда, че повечето анкетирани поставят на първо място по важност заплащането, а на последно място анкетираните учители поставят фактора степен на текущ контрол в работата.

Анализ на удовлетвореността от мотивационните фактори се извършва по тристепенна скала, в която по всеки от ранжираните по важност мотивационни фактори се определя относителният дял на удовлетворените, без преценка, и неудовлетворените от състоянието на посочените фактори.

Таблица 4. Връзка между мотивационните фактори и по степента на удовлетвореност на потребностите в проценти (%)

Подреждане на мотивационните фактори по степен на неудовлетвореност на потребностите в (%)	удовлетворени	без преценка	неудовлетворени
Заплащане	28.5	10.4	58.5
Допълнителни облаги	35.2	17.6	39.4
Материална среда	56.5	13	26.9
Възможности за повишение и растеж в кариерата	38.3	19.2	24.4
Признанието от извършената работа	46.1	18.7	23.3
Значимост на поставените цели и задачи	44	18.1	21.8
Възможностите за обучение, тренинги, професионална подкрепа	42.5	20.2	21.8
Възможностите за работа в екип	45.6	19.2	21.2
Добра структура на работното време	42.5	26.4	21.2
Възможностите за креативна работа	40.4	21.8	20.2
Възможности за лично и професионално развитие	44	21.8	20.2
Възможност за автономност, инициатива и самостоятелност в работата	52.3	18.1	20.2
Възможностите за вземане на колективни решения, съвместно анализирани и разрешаване на проблемите	41.5	22.8	19.7
Сигурност на работното място и административна подкрепа	60.6	14.5	19.7
Добри взаимоотношения с висшестоящите	58	13.5	18.7
Ефективната комуникация	47.2	19.2	18.1
Възможностите за разнообразие на прилаганите умения	40.4	21.8	17.6
Съвместимост на работата с индивидуалните интереси	45.1	18.7	17.1
Политика на управление и администрация	50.3	20.7	16.6
Възможностите за поемане на лична отговорност	47.7	16.7	16.6
Възможностите за идентификация с поставените задачи	37.8	24.9	16.1
Добри взаимоотношения с колегите	60.1	17.1	16.1
Добри взаимоотношения с родителите	56.5	15.5	15
Получаване на своевременна и ясна обратна връзка относно резултатите от работата	45.1	19.2	15
Степен на текущ контрол в работата	41.5	18.7	14
Стилът на управление	53.9	22.8	13.5
Добри взаимоотношения с учениците	69.9	9.8	13

Заплащането е мотивационният фактор, показващ най-висока степен на неудовлетвореност. Общо лицата, които са отговорили, че не са доволни от заплащането, са 58.5 % от всички анкетирани. Относно степента на удовлетвореност с най-висок процент е факторът **добри взаимоотношения с уче-**

ниците - 69,9 %. Най-висок процент по степен на безразличие показва факторът **добра структура на работното време** - 26.4 %.

Анализът на резултатите от заключителния етап включва взаимовръзката между степента на удовлетвореност и важност на мотивационните фактори и основните социо-демографски характеристики на учителите.

Взаимовръзките между признаците **разкриват** следните тенденции:

- Типът професионална гимназия по икономика оказва влияние върху удовлетвореността и важността на най-голям брой фактори. При удовлетвореността основните фактори са: заплащането, допълнителните облаги, материалната среда, сигурността на работното място и административна подкрепа, стилът на управление и др. Почти във всички от посочените по-горе фактори водеща позиция имат държавните професионални гимназии по икономика, а последна позиция е за общинските.

Относно важността, типът професионална гимназии влияе пряко върху следните основни фактори: допълнителните облаги, материалната среда, сигурността на работното място и административна подкрепа, добрите взаимоотношения с висшестоящите, добрите взаимоотношения с учениците, възможностите за идентификация с поставените задачи, възможностите за автономност, инициатива и самостоятелност в работата, възможностите за повишение и растеж в кариерата и др. При важността на факторите водещите позиции се разпределят между общинските и частните професионални гимназии по икономика. Държавните професионални гимназии по икономика при почти всички от посочените фактори заемат междинната втора позиция.

- Професионалната квалификация влияе върху важността на заплащането, допълнителните облаги, значимостта на поставените цели и задачи, съвместимостта на работата с индивидуалните интереси и получаването на своевременно и ясна обратна връзка относно резултатите от работата.

- Образователната степен на учителите от професионалните гимназии по икономика влияе върху удовлетвореността при три фактора: сигурността на работното място и административната подкрепа, добрите взаимоотношения с висшестоящите, добрите взаимоотношения с родителите и върху важността на два: допълнителните облаги и добрите взаимоотношения с висшестоящите. И по трите фактора удовлетвореността е висока - над 50 %, като и при трите водещото място е за учителите с образователно-квалификационна степен бакалавър.

- Полът влияе върху удовлетвореността от добрите взаимоотношения с висшестоящите, добрите взаимоотношения с родителите, съвместимостта на работата с индивидуалните интереси и възможността за работа в екип. И по четирите фактора жените заемат водеща позиция по степен на удовлетворе-

ност. Трябва да се намерят стимули и механизми, чрез които да се задържат повече мъже в системата, да бъдат привлечени в процесите на вземане на решение с цел да се повиши тяхната удовлетвореност.

- Преподавателският опит влияе върху важността на стила на управление и признанието. И при двата фактора значимостта е най-висока при учителите със стаж над 15 години.

Останалите две социо-демографски характеристики - възрастта и административно-длъжностният статус, не влияят съществено върху удовлетвореността и важността на факторите.

ИЗВОДИ ОТ ВТОРА ГЛАВА

- От интервютата с директорите и учителите се открояват следните **проблеми, свързани с мотивацията**: текучество на млади кадри от системата на средното образование вследствие на ниското заплащане, несъответствие между реалното поведение на учителите и очакваното от тях, поставяне на битови и лични интереси над професионалното отношение и интересите на училището, по-ниска трудова дисциплина, нерационално поведение при изпълнението на задачите, безинициативност и апатия на някои учители, недостатъчно внимание и ангажираност от страна на учителите към провеждане на обучения, стажове и повишаване на квалификацията и липса на стимули за това, липса на съвременни норми и стандарти, при които трябва да функционира мотивационната стратегия за професионалните гимназии по икономика. Учителите от своя страна поставят на преден план следните **проблеми**: дистанцирано отношение от страна на ръководителите към тях, липса на информация или ненавременност на достигането ѝ, изкривяването ѝ при преминаване през различни комуникационни канали, липса на допитване до мнението им. Израстването в кариерата е бавно, тромаво, не се оценяват подобаващо вложените усилия и постигнатите резултати, което влияе демотивиращо и специално в този аспект има много какво да се желае. В разглежданите гимназии се оказва, че не се стимулира възможността за развитие и достигане на по-големи трудови резултати и рутинната и еднообразна работа води до демотивация.

- Най-важен за учителите от изследваните професионални гимназии по икономика мотивационен фактор е **заплащането** и съответно факторът, на който се отдава най-малко значение, е **степената на текущ контрол в работата**. Относно степената на удовлетвореност резултатите показват, че **заплащането** е с най-висока степен на неудовлетвореност, най-висока степен на безразличие показва факторът **добра структура на работното време**, а най-удовлетворени учителите се чувстват от **добрите взаимоотношения с учениците**.

- По отношение на откритите връзки между важноста и удовлетвореността на факторите и социо-демографските характеристики на учителите от професионалните гимназии по икономика основният извод е, че **типът професионална гимназия по икономика** оказва най-голямо влияние върху важноста и удовлетвореността от изследваните мотивационни фактори.

ГЛАВА III. Възможности за повишаване мотивацията на учителите в професионалните гимназии по икономика в България

Параграф 3.1. - **Определяне на необходимостта и фокуса на факторите за повишаване на мотивацията на учителите от професионалните гимназии по икономика в България**, обобщава получените резултати от емпиричното изследване и определя причините, които налагат повишаване на мотивацията на учителите от професионалните гимназии по икономика в България.

Общата картина на необходимостта и на работещите за мотивация фактори в изследването могат да се обобщят така:

Първо, необходимостта от активизиране на мотивационните фактори се обосновава от проблемите, идентифицирани от интервютата с директорите и учителите и анализа на проведеното анкетно проучване с тях в професионалните гимназии по икономика в България.

Второ, резултатите от проведеното анкетно проучване дават възможност да се осмисли не само индикацията на факторите, но и да се разпознаят онези от тях, които са **най-значими за учителите**. Повечето анкетирани поставят на **първо място заплащането**, като общото мнение е, че в тази област, въпреки опитите за подобрене, не се наблюдава съществена промяна през последните години. **Други фактори** с по-важно значение са **материалната среда и начина на организация на работата**, като и при тези фактори има много какво да се желае с оглед издигане на тяхната жизненост. През последните години няма особено подобрене относно придобиването на нова компютърна техника и подобряване на достъпа до съвременна икономическа литература. Не е изненадващ и фактът, че факторите **сигурност на работното място и административна подкрепа** също са посочени на едно от челните места по значимост за учителите.

Мотивационни фактори от голямо значение за учителите са **взаимоотношенията с ръководителите, взаимоотношенията с колегите, взаимоотношенията с учениците, взаимоотношенията с родителите, възможностите за автономност и самостоятелност в работата**.

На предно място е поставено и **желанието за лично и професионално развитие**.

Като много значим мотивационен фактор в работата на учителите в професионалните гимназии по икономика е посочено и **признанието**. Еднакво е мнението на учители и ръководители, че за тях мотивиращата среда е свързана с оценка на усърдната работа и с признанието към личността им както от страна на ръководители, така и от страна на родители, ученици и на обществото като цяло.

При изследваните учители от професионалните гимназии по икономика **най-висока удовлетвореност** се констатира при **факторите: добри взаимоотношения с учениците 69.9 %, сигурност на работното място и административна подкрепа - 60.6 %, добри взаимоотношения с колегите - 60.1 %, добри взаимоотношения с висшестоящите - 58 %, добри взаимоотношения с родителите - 56.5 %.**

Най-ниска е удовлетвореността от заплащането - 58,5 % от анкетиранияте са неудовлетворени. Следващите фактори, показали сравнително висока степен на неудовлетвореност, са **допълнителните облаги - 39.45 %, материалната среда - 26.9 %, възможностите за повишение и растеж в кариерата - 24.4 %, признанието от извършената работа - 23.3 %**. При повечето фактори се наблюдава удовлетвореност под 50 %, което говори за недостатъчно високо равнище на мотивираност на учителя от професионалните гимназии по икономика при изпълнение на неговите задължения.

Трето, перспективите за растеж са ограничени почти във всички училища. Дори да покрие професионално-квалификационна степен (от V до I), учителят си остава със същия статус (материален и кариерен) и се различава в заплатата в размер между 7 и 70 лв., което в никакъв случай не компенсира обществения и личния ресурсен разход (най-вече интелектуален) за придобиване на такава степен. Нещо повече, в тази връзка е поставено допълнително условие, което изисква 2 г. педагогически стаж между придобитата и следващата професионално-квалификационна степен. Това съвсем обезкуражава стремежа за растеж. Тук трябва да се обърне внимание на възможностите чрез икономии от делегираните бюджети да се увеличат разликите във възнагражденията за различните степени клас квалификации.

В Параграф 3.2 - **Активизиране на мотивационните фактори чрез комплекс от възможни инструменти за индивидуално и групово мотивиране**, са предложени конкретни дейности, свързани с належащите потребности на целевата група, пропуските по отношение на мотивацията, наличието на нови възможности за прилагане на известни западноевропейски постижения и опит в тази област. Стремежът е те да бъдат обвързани с резултатите от настоящото изследване. Две са направленията на предлаганите решения. **Първото**, на основата на мотивационна стратегия да се разработват **модели за повишаване на мотивацията** и **второто**, да се активизира ролята на **формалните групи** за повишаване мотивацията на учителите.

Практиката и теорията обосновават редица модели за мотивация - материална и морална. В настоящия дисертационен труд са предложени шест модела за материална и нематериална мотивация и един групов иновационен модел. Някои от по-важните са представени по-долу.

Схематично моделът за **материална мотивация** е показан на таблица 3.

Таблица 3. Първи модел за материална мотивация

Материална мотивация
Възнаграждение на труда
Даване на допълнителни бонус-възнаграждения на учители, работещи по международни проекти, и на учители, работещи с ученици в неравностойно положение
Повишаване на разликата във възнаграждението за придобиване на по-висок клас квалификация
Повишение на основното възнаграждение за съответна длъжност
Диференцирано заплащане
Диференцирано повишение размера на премията

При приложението на този модел могат да се обобщят няколко препоръки.

Първо, заплатите на учителите да се преразглеждат годишно след приключване на съответната оценка в зависимост от натрупания опит, резултатите от извършената работа и потенциала за бъдещо развитие. Тук отново голяма роля има ефективното управление на делегираните бюджети.

Второ, авторът поддържа становището, че в условията на съвременната криза възможно средство за **повишаване на учителските заплати е въвеждането на ваучерната система**.

Ваучерите са механизъм за по-ефективно използване на наличните средства, отделени за образование.

Трето, диференцираното заплащане трябва да има ясни критерии и да се извърши в зависимост професионалния статус, образованието, трудовите постижения, ценностите на отделните учители.

Четвърто, други финансови възнаграждения могат да бъдат:

- **Специални индивидуални възнаграждения** за учители, работещи с деца в неравностойно положение и даровити деца, както и поемането на всички разходи от училището, и **премии**, чрез които учителят получава определен дял от сумата на реализиран проект с негово участие, както и стъпаловидно повишаване на премията за всеки нов спечелен проект.
- **Специални индивидуални възнаграждения** за учители, работещи с деца в неравностойно положение и даровити деца, както и поемането на всички разходи от училището.

Друг модел с по-важно значение е **моделът за професионален растеж** (таблица 4).

Таблица 4. Модел за мотивиране на професионалния растеж

Професионален растеж
Обучение в организацията на самото работно място
Стипендиални програми, частично покриване на разходите за обучение или напълно покриване на обучението на част от учителите
Повишаване на квалификацията чрез курсове
Повишаване на квалификацията за сметка на училището
Повишаване на образователната степен - от бакалавърска към магистратура и докторантура
Участие в процеса на вземане на решения

В този модел се извършва съчетаване на методите на материалните и нематериалните стимули. Неговата ефективност зависи от избрания индивидуален подход към учителите от съответното училище.

Моделът съдържа в себе си психологически и социални аспекти. Отчита морално-етичните ценности на учителите, техните очаквания и потребности за професионално развитие и признание. В модела осигуряването на специализирани знания и умения предполага широка общопрофесионална подготовка, постоянно актуализиране на обучението, гъвкавост и адаптивност, съобразно потребностите на практиката. Това от своя страна предопределя непрекъснат процес на квалификация на учителите чрез изграждане на информационна система, усъвършенстване на организацията и съдържанието на формите на квалификацията и преквалификация, разширяване и утвърждаване на условия за непрекъсващо обучение.

Със своя колоритност се отличава и **моделът на моралните мотиватори** (таблица 5).

Таблица 5. Модел на моралните мотиватори

Морални мотиватори
Награждаване с отличия за високи професионални умения
Награждаване с отличия: най-добър мениджър на учебно-тренировъчна фирма
Даване на възможност за участие в национални и международни конкурси, представяне на най-добрите научни разработки на конференции, събирания
Даване на възможност за набиране на опит в чужбина, международен обмен на кадри
Похвала
Одобрение от околните и ръководството
Обръщане към учителите за съвети и консултации
Издаване на статии за евентуални постижения в областта
Издаване на колективна благодарност

В този модел като инструменти се използват почетни грамоти, призове, информирани на обществото за най-добрите учители, публикации за постигнати успехи, почетно табло, на което да се отразяват постиженията на учи-

телите и да се представят новини от живота на училището, например - назначени млади учители, учители с най-висок стаж и опит, отличили се учители и др.

В представените по-горе модели се акцентира повече върху инструментите за повишаване на индивидуалната мотивация на учителите. С голям потенциал е и повишаването на груповата мотивация. Чрез работата на групово ниво се създават условия за удовлетворяване на социални потребности като **съпричастност, принадлежност, уважение и признание**. Това кореспондира и с направеното емпирично изследване, от чийто резултати проличава важността на фактора *признание* особено за по-опитните учители с над 15-годишен преподавателски опит.

Груповата мотивация е ефективен управленски инструмент в процеса на осъществяване на реформата в образованието. Пример за това е стратегическото планиране или възможностите за създаване на иновационен модел за мотивация на колектива чрез участието на група учители в процеса на разработване на **стратегии за развитие на училището** или стратегии за развитие на учебно-тренировъчните фирми.

В параграф 3.3 - **Стратегическо планиране и разработване на индивидуални мотивационни планове на учителите. Мониторинг и оценка на резултатите**, се разглеждат подробно причините, пораждащи необходимостта от стратегическо планиране.

На тази база се осъществяват и съставянето и реализацията на **индивидуални планове за мотивация на учителите**. Те се обновяват в зависимост от постигнати резултати като индивидуални постижения, придобиване на допълнителна квалификация, допълнителен опит, допълнителна образователна степен и др. Върху тяхното изпълнение се организира **текущ мониторинг**.

Примерна индивидуална мотивационна карта (план за развитие) на отделния учител е показана на таблица 6.

Посочената карта е специфичен документ за планиране, анализ и мониторинг на индивидуалната мотивация.

На етапа на мониторинг и оценка на резултатите е необходимо да се изследва мнението на учителите. На базата на това изследване могат да се разработят и конкретни планове за елиминиране на проявените дефицити в мотивационната система. Така ще се обобщят основните неща, които трябва да се подобрят в практиката и в политиката по отношение не само на управлението на човешките ресурси и на неговата мотивация, но и по отношение на **стратегията за развитие на гимназията като цяло**.

Таблица 6. Индивидуална мотивационна карта
Професионална гимназия по икономика

Име, презиме и фамилия		
Дата, месец и година на раждане		
Завършено образование		
Осъществени квалификация и преквалификация (вид, кога, характер на издадения документ - свидетелство или удостоверение)		
Трудов стаж, в т.ч. и педагогически		
Длъжностен статус, в т.ч. заемани длъжности в образованието		
Семеен статус		
Неофициален статут в групата по интереси		
Трудови постижения		
Функционираща стратегия за мотивацията		
	План/уч.година	Отчет
Предложени мерки за повишаване на мотивацията		
а)		
б)		
в)		
г)		
д)		
е)		
Оценка на мотивацията:		
а) Самооценка		
б) Оценка от прекия ръководител		
Забележка		
	План/уч.година	Отчет
Предложени мерки за повишаване на мотивацията		
а)		
б)		
в)		
г)		
д)		
е)		
Оценка на мотивацията		
а) Самооценка		
б) Оценка от прекия ръководител		
Забележка		

От реализирането на дейностите по моделите и индивидуалните мотивационни планове се очаква, на първо място, подобряване на мотивацията за работа, придобиване на нова квалификация от учителите или подобряване на съществуващата квалификация, по-активно професионално поведение, подобряване техническия и управленския капацитет на системата, прилагане

на резултатите върху други целеви групи и други сектори за един бъдещ период, финансова, политическа и институционална устойчивост.

ИЗВОДИ ОТ ТРЕТА ГЛАВА

- Аргументирана е необходимостта от повишаване мотивацията на учителите от професионалните гимназии по икономика в България на базата на обобщаване на резултатите от емпиричното изследване. Посочени са основните проблемни области, свързани с факторите: заплащане, допълнителни облаги, материална среда, личностно и кариерно развитие, признание.
- Направени са конкретни предложения за повишаване мотивацията на учителите от професионалните гимназии по икономика в България чрез микс от инструменти под формата на модели - един за материална и пет за нематериална мотивация.
- Предложен е и един иновативен групов модел за ролята на формалните групи за повишаване мотивацията на учителите.
- Представени са и възможностите на стратегическото планиране като инструмент за избор на мотивационни стратегии чрез диагностициране на силните, слабите страни, възможностите и заплахите на професионалните гимназии по икономика в България.
- Изготвени са индивидуални мотивационни планове за учителите, които могат регулярно да се променят посредством текущ мониторинг и оценка на резултатите от мотивационната активност на учителите.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Настоящото изследване разглежда факторната обусловеност на мотивацията на учителите в професионалните гимназии по икономика в България. Фокусирано е върху следните основни фактори, влияещи върху мотивацията на учителите: заплащане, допълнителни облаги, материална среда, административна подкрепа, взаимоотношения с висшестоящи, ученици, колеги и родители, политика и администрация, стил на управление, комуникация и начини на вземане на решения, разнообразие на уменията, идентичност на задачите и значение на задачите, автономност на служителите, обратна връзка, постижения и признание, напредък и повишение, лично и професионално развитие, отговорност, контрол, обучение и професионална подкрепа, креативност, структура на работното време и съвместимост на самата работа с индивидуалните интересите. В хода на емпиричното изследване факторите са ранжирани по важност и анализирани по удовлетвореност.

Показана е взаимовръзката между важноста и удовлетвореността от мотивационните фактори и основните социо-демографски характеристики на учителите като - пол, възраст, образование, преподавателски опит, професионална квалификация, административно-длъжностен статус, тип професионална гимназия по икономика в някои от по-големите градове на България с население над 90 хил. души.

Доказани се две от предварително набелязаните работни хипотези - ръководителите традиционно подценяват потенциала на мотивацията на учителите, като обръщат по-голямо внимание на хигиенните фактори, а не на потенциала на вътрешната мотивация. Доминирането на моралния елемент е недостатъчно за всеотдаен труд на учителите. Не се доказва една от предварително посочените работни хипотези, а именно, че формата на собственост не влияе съществено върху мотивационната активност - напротив, емпиричното изследване доказва, че типът професионални гимназии по икономика оказва влияние върху важноста и удовлетвореността на най-голям брой фактори.

На базата на направеното изследване могат да се изведат следните обобщени изводи и препоръки.

Фокусирането върху индивидуалната и груповата мотивация на учителите в професионалните гимназии по икономика е елемент от особено значение за неговото управление. Определянето на индивидуалните мотиватори в процеса на управленско общуване е нов елемент в работата на образователната система и в частност на тази в икономическите гимназии. Това налага предприемането на мащабни мерки. Такива са предложените модели и индивидуалните мотивационни планове за индивидуална и групова мотивация.

Те определят мотивацията като сложен и многофакторен процес, състояние на мобилизация на индивида, под влиянието на ред причини. От практическа гледна точка те посочват необходимостта ръководителите да познават съществуващите и работещите в практиката мотивационни теории, за да могат с успех да ги използват в ежедневието си.

Актуалността на моделите и плановите е още по-голяма в условията на налагащата се децентрализация на управлението на системата на училищното образование, която предполага следване на субсидиарността (т.е. решенията да се вземат на ниво, което е най-близо до тези, които ще ги реализират и до тези, които са пряко засегнати от тях). Влиянието, което ще окаже този факт върху мотивацията на учителите е предвидимо. Целесъобразно е, при усъвършенстване на квалификацията на ръководните кадри в образованието, предложените модели и планове за мотивация да бъдат включени за усвояване като нова информационно-комуникативна технология, значима за управление на педагогическия персонал в училищата.

Изучаването на мотивацията на учителите в професионалните гимназии по икономика и проведеното изследване дават надежда за реализацията на предложените модели и индивидуални планове за мотивация на учителите не само в икономическите училища, но и в другите видове училища. Зашото предложеният подход е необходим с оглед на доброто управление на педагогическия персонал и с оглед налагането на нов стил на работа в образователната система.

Като най-проблемна област се очертава политиката за възнаграждение на учителите. Учителите в професионалните гимназии по икономика, а и не само там, получават възнаграждение, нарастващо според стажа, по схеми за заплатите, определени с наредби на МОМН. Така липсват стимули за качество на тяхната работата. Повишенията са строго контролирани.

Остава възможността да се утвърдят и обновят предложените мерки за повишаване мотивацията на учителите, като се задълбочат практическите изследвания върху индивидуалната и груповата мотивация. Това ще доведе до ефективна и резултатна управленска дейност на училищните ръководители, от която българското училище жизнено се нуждае.

IV. СПРАВКА ЗА ПРИНОСИТЕ

1. Разкрити са особеностите на съвременната мотивационна среда на учителите от професионалните гимназии по икономика в България и са представени възможностите за приложение на основни мотивационни теории за учителите.

2. Идентифицирани и анализирани са основните фактори на мотивацията на учителите в професионалните гимназии по икономика в България.

3. На базата на разработена методика за емпирично изследване посредством интервюта с директори и учители и анкетно проучване са определени удовлетвореността и важността на идентифицираните мотивационни фактори, както и взаимовръзката им със социо-демографските характеристики на учителите от професионалните гимназии по икономика в България.

4. Аргументирана е необходимостта от повишаване на мотивацията на учителите на базата на анализ на резултатите от емпиричното изследване.

5. Направени са препоръки за повишаване мотивацията на учителите от професионалните гимназии по икономика в България под формата на модели за материална и нематериална мотивация на индивидуално и групово равнище и чрез използване на инструментите на стратегическото планиране и разработването на индивидуални мотивационни планове.

V. СПИСЪК НА ПУБЛИКАЦИИТЕ, СВЪРЗАНИ С ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Боянов, К., Съвременни етични предизвикателства пред държавната администрация в България, сборник на конференция на катедра "Публична администрация и регионално развитие" на УНСС , ISBN 978-954-644-0709.
2. Боянов, К., Предизвикателства пред средното икономическо образование в България в условията на криза, сборник от конференция, том 3 на ИУ - гр. Варна , ISSN 978-954-21-0491.
3. Боянов, К., Средното икономическо образование в България - проблеми и възможни решения, сборник от конференция на ВСУ "Черноризец Храбър", Варна (под печат).
4. Боянов, К., Модели за нарастване мотивацията на учителите в професионалните гимназии по икономика в България, студия; Научни трудове на УНСС (под печат).
5. Боянов, К., Факторна обусловеност на мотивацията на творческия процес в театъра (теоретичен ракурс), сп. Икономически алтернативи, бр. 5, 2008 г.