

## АНАЛИЗ НА МОТИВАЦИЯТА НА ПЕДАГОГИЧЕСКИТЕ СПЕЦИАЛИСТИ В ДЕТСКАТА ГРАДИНА ЗА ИЗПЪЛНЕНИЕ НА ПРОФЕСИОНАЛНИТЕ СИ ЗАДЪЛЖЕНИЯ

Николина Ат. Димитрова  
ДГ „Надежда“, Асеновград

***Резюме:** В съвременното образование, ролята на учителя в детската градина е от съществено значение за развитието и обучението на децата. В този контекст не изисква само компетентност в областта на образованието, но и високо ниво на мотивация и работоспособност от страна на педагогическите специалисти.*

*Във връзка с това статията представя обстоен анализ на факторите, които оказват влияние върху мотивацията на педагогическите специалисти в детските градини и техния принос към успешното изпълнение на професионалните им задължения.*

***Ключови думи:** мотивация, трудова мотивация, мотив, стимул, необходимост*

## ANALYSIS OF MOTIVATION AMONG PEDAGOGICAL SPECIALISTS IN THE KINDERGARTEN FOR THE FULFILLMENT OF THEIR PROFESSIONAL RESPONSIBILITIES

Nikolina At. Dimitrova

**Summary:** The article presents a comprehensive analysis of the factors that influence the motivation of pedagogical specialists in kindergartens and their contribution to the successful performance of their professional duties.

In modern education, the role of the kindergarten teacher is essential for the development and learning of children. In this context, it requires not only competence in the field of education, but also a high level of motivation and work ability on the part of pedagogical specialists.

***Keywords:** motivation, work motivation, motive, stimulus, need*

### 1. Въведение в темата

Детските градини са ключов елемент в развитието на децата, предоставяйки им основата за бъдещото им образование и социално взаимодействие. За да се постигне успешно образование, е от важно значение педагогическият персонал да бъде мотивиран и готов да изпълнява своите служебни задължения с отдаденост и отговорност.

Мотивацията на педагогическите специалисти, работещи в детската градина е комплексна и включва множество фактори, които трябва да бъдат взети предвид. Педагозите трябва не само да се чувстват уважавани, но и да бъдат подкрепяни в своето професионално и лично развитие. Работната среда трябва да бъде стимулираща, за да насърчи творчеството и ефективността им.

**Какво е мотивация и защо мотивацията на учителите е важна?**

Терминът „мотивация“ включва различни дефиниции и измерения в литературата по темата. В част от литературата се подчертава, че мотивацията на учителя е критична за резултатите от обучението. Баеза, Честърфийлд и Морено откриват, че отношението на учителя е доминиращ фактор, обясняващ представянето на учителите и училището при оценка на образованието (Mendez, 2011).

В тази статия ще се придържаме към определението на мотивацията като „желание, стремеж или готовност за добро изпълнение на професионалните задължения, придържане към професионално поведение и усилия за това да се помогнете на обучаваните да се развият и учат възможно най-добре,“ (Michaelowa 2002, с.5).

В този план удовлетворението от работата, самоефективността и личните постижения са динамични компоненти на мотивацията на учителя, които едновременно водят и се ръководят от мотивация му в добродетелен или порочен цикъл по отношение полагането или не на усилия да помогнете на обучаваните да учат и се развият възможно най-добре.<sup>1</sup>

Мотивацията на учителите при изпълнението на служебните им задължения се отнася до:

### *1.1. Личностна мотивация*

Личностната мотивация определя формирането на стабилна и вдъхновяваща образователна обстановка. Тя играе ключова роля в определянето на ентузиазма и ангажираността на учителите, което се отразява на развитието и обучението на децата.

Личностната мотивация е движеща сила, която поддържа педагога в усилията му да вдъхновява, обучава и възпитава децата. Стремежът му към постоянно усъвършенстване, вглъбяване в образователни тенденции и постоянната готовност да изразходва време и енергия за благо на децата. Това е индивидуалното убеждение, което превръща образователния процес в мисия, а не просто работа.

Педагогическите специалисти, с вътрешна мотивация, се отличават с по-голям ангажимент и страст към своята професия. Силен двигател при изпълнение на професионалните им задължения са любовта към децата и вярата им във важността на своя принос към техния растеж.

Учителите, насочени към личен растеж и постоянно самоусъвършенстване, често търсят нови методи и подходи за по-ефективно обучение. Те са отворени към нови знания и технологии, като това им помага не само да развият собствените си умения, но и да предоставят иновативно образование на децата.

Педагогическите специалисти, мотивирани от желанието да създават положителна и подкрепяща работна среда, допринасят за развитието на здравословна общност в детската градина. Тяхната личностна мотивация се отразява върху атмосферата в детската градина, където децата се чувстват вдъхновени да учат и развият своите умения.

Личностната мотивация на педагозите в детската градина е крайно важна за успешното образование и развитие на децата. Създаването на стимулираща среда, където учителите се чувстват вдъхновени и ценени за своя принос, предоставя основата за изграждането на качествено образование. Подкрепата и насърчаването към личностна мотивация на

---

Teacher Motivation:Theoretical Framework, Situation Analysis of Save the Children Country Offices, and Recommended Strategies:

<sup>1</sup>[https://teachertaskforce.org/sites/default/files/migrate\\_default\\_content\\_files/savethechildren\\_1.pdf](https://teachertaskforce.org/sites/default/files/migrate_default_content_files/savethechildren_1.pdf)

педагогическия персонал създава устойчива образователна среда, в която децата могат да се развиват и учат с радост и усърдие. Педагозите, които са вдъхновени от своето образователно призвание, проявяват по-голям ангажимент и ентузиазъм към своята работа.

### *1.2. Професионално развитие*

За да поддържат своята мотивация, педагозите се нуждаят от възможности за постоянно обучение и професионално развитие. Те трябва непрекъснато да разширяват и обновяват своите знания, умения и компетенции, с цел подобряване на своята педагогическа практика и ефективност в учебно-образователния процес. Този процес включва редица дейности, които подпомагат професионалното усъвършенстване на учителите и им позволяват да се адаптират към съвременните образователни изисквания и тенденции.

Професионалното развитие в детската градина може да включва следните аспекти:

- участие в обучения и семинари:

Учителите могат да участват в обучения и семинари, които обхващат различни аспекти на образователния процес - от нови методи за обучение до стратегии за справяне със специфичните предизвикателства в работата с малки деца.

- професионални конференции и събития:

Участието в професионални конференции и събития предоставя възможност за обмяна на опит и идеи с колеги, както и за запознаване с най-новите тенденции в образованието.

- самостоятелно изследване и професионална подготовка:

Чрез четене на научни статии, книги и актуални изследвания, учителите могат да развиват своите познания и да прилагат новите открития в педагогическата практика.

- работа в образователни проекти:

Участието в образователни проекти предоставя възможност за прилагане на иновативни методи и за разработване на творчески подходи към обучението.

Професионалното развитие е ключов елемент за качествено предоставяне на образование в детската градина, като подпомага постигането на образователни цели и отговаря на нуждите на подрастващите.

### *1.3. Подкрепа от страна на директора*

Директорът на детската градина трябва да играе активна роля в създаването на мотивираща обстановка. Конструктивната роля, която ръководителят на образователната институция изиграва в създаването на благоприятна работна среда и подпомагането на успешната работа на педагогическия персонал. Тази подкрепа може да се изразява чрез различни мерки и практики, които поддържат и стимулират ефективната работа на учителите в детската градина.

Някои от ключовите аспекти на подкрепата от страна на директора включват:

- ефективна комуникация:

Директорът трябва да осигурява отворена и ефективна комуникация с учителите, слушайки техните предложения, проблеми и нужди. Това създава усещане за взаимно доверие и съпричастност.

- предоставяне на ресурси и оборудване:

Директорът трябва да се стреми да осигури необходимите материални и технологични ресурси, които учителите използват за успешната реализация на образователните цели.

- подкрепа за професионално развитие:

Директорът може да предоставя възможности за професионално развитие, като участие в семинари, обучения и други образователни курсове, които развиват уменията и компетенциите на учителите.

- признание и поощрение:

Признаването на добрата работа и поощрението на постигнатите успехи са важни елементи на подкрепата. Такива действия стимулират мотивацията и ангажираността на учителите.

- участие в процеса на вземане на решения:

Директорът трябва да включва учителите в процеса на вземане на решения, свързани с образователната практика и функционирането на градината. Това създава усещане за съпричастност и отговорност.

- поддържане на положителна работна обстановка:

Директорът има ролята да създава и поддържа позитивна и стимулираща работна обстановка, където учителите се чувстват подкрепяни и могат да развиват своите професионални умения.

Тези аспекти на подкрепата от страна на директора създават основа за успешната работа на учителите в детската градина и спомагат за постигането на високи стандарти на образование и грижа за децата.

- значението на мотивацията в дейността на образователната институция:

Мотивираният педагогически персонал е ключов фактор за успешното функциониране на детската градина. Тяхната енергия и посветеност имат пряко въздействие върху обучението и развитието на децата. Мотивацията им създава положителна образователна обстановка, в която децата се чувстват подкрепяни и вдъхновени за учене.

## 2. Дизайн на изследването

**Метод на изследването:** Статията представя изследване, проведено с 20 учители от ДГ „Надежда“, гр. Асеновград от месец септември 2022 г. до месец юни 2023г. Те са с различен педагогически стаж и възраст.

**Предмет на изследване:** мотивация на учителите в ДГ „Надежда“, гр. Асеновград за изпълнение на професионалните им задължения и нейното значение в дейността на образователната организация.

**Цел на изследването:** Да се изследва и анализира мотивацията на учителите в детската градина при изпълнение на професионалните им задължения.

**Изследователски задачи:** За да се реализира така поставената цел е необходимо да се изпълнят следните изследователски задачи:

- Да се формира изследователски инструментариум, включващ подходящи измерителни инструменти за идентифициране на мотивите за дейността на учителите и нивото на удовлетвореност от работата им в детската градина.

- Да се събере, представи, анализира и обобщи емпиричен материал с оглед представянето на диагностиката на мотивацията на учителите в детската градина при изпълнение на професионалните си задължения.

**Изследователски методи и инструментариум:** Основен метод на настоящото изследване е диагностичното моделиране за обработка на събрания емпиричен материал.

**Допълнителен изследователски метод:** анкетиране.

**Инструментариум:** Въпросник за диагностика на мотивацията за успех на А. А. Реан, който се използва за диагностика на два устойчиви мотива: мотив за стремеж към успех и мотив за избягване на неуспех, като се оценява кой от двата мотива доминира у анкетирания. (А. А. Реан, А. Р. Кудашев, Баранов А. А., 2006).

*Въпросник за диагностика на мотивацията за успех на А. А. Реан:*

| <b>Изявления</b>  | <b>да</b> | <b>не</b> |
|---|-----------|-----------|
| 1. Включвайки се в работа, се надявам на успех.   |           |           |
| 2. В дейностите съм активен   |           |           |
| 3. Проявявам самоинициатива   |           |           |
| 4. Когато ми поверяват отговорни задачи, се старая да намеря причини за отказ.                                  |           |           |
| 5. Забелязал съм, че избирам или твърде леки задачи, или неизпълними.   |           |           |
| 6. Не се отказвам при срещане на трудности и търся начини за тяхното преодоляване.                              |           |           |
| 7. Когато след успеха идва провал, съм склонен да променя мнението си за предишни постижения.                   |           |           |
| 8. Ефективността на моята работа изцяло зависи от целеустремеността ми, а не от контрол от страна на директора. |           |           |
| 9. Когато изпълнявам по-трудни задачи под напрежение, показвам по-лоши резултати, отколкото обикновено.         |           |           |
| 10. Склонен съм да проявявам упоритост в постигането на дадена цел.   |           |           |
| 11. Склонен съм да планирам бъдещето си в достатъчно далечна перспектива.                                       |           |           |
| 12. Ако рискувам, то е пресметливо.   |           |           |
| 13. Не съм много упорит в постигането на целта особено, ако няма контрол от директора.                          |           |           |
| 14. Предпочитам да си поставям пред себе си достатъчно трудни, но постижими задачи.                             |           |           |
| 15. В случай на неуспех при изпълнение на задачата интересът ми към нея спада.                                  |           |           |
| 16. Ако след неуспехи започне период на успехи, забравям за провалите си.                                       |           |           |
| 17. Предпочитам да планирам своето бъдеще само за кратък период.  |           |           |
| 18. Когато работя под напрежение, показвам най-добри резултати дори, ако задачите са доста трудни.              |           |           |

|  |  |  |
|--|--|--|
| 19. В случай на неуспех, като правило не се отказвам от решаването на поставената задача.            |  |  |
| 20. Ако сам съм си избрал задача, тогава в случай на неуспех задачата става още по-интересна за мен. |  |  |

**Ключ към въпросника:** Една точка се дава на отговорите „да“ на твърдения 1-3, 6, 8, 10-12, 14, 16, 18-20 и "не" отговори на твърдения 4, 5, 7, 9, 13, 15, 17.

### **Обработка на резултатите и критерии за оценка:**

Въз основа на резултатите от теста се изчислява общият брой точки:

**-от 1 до 7 точки** - респондентът се характеризира със страх от неуспех.

Мотивацията за неуспех се определя като негативна мотивация. При този тип мотивация дейността на човек е свързана с необходимостта да се избегне срив, порицание, наказание и провал. Като цяло тази мотивация се основава на идеята за избягване на негативни очаквания. Започвайки работа, човек вече се страхува от евентуален провал предварително, мислейки за начини да избегне този хипотетичен провал, а не за начини за постигане на успех.

Хората, които са с нагласа да се провалят, са склонни да имат повишена тревожност и ниско самочувствие. Опитват се да избягват отговорни задачи и при решаването им може да изпаднат в състояние на паника. Тяхната ситуационна тревожност в тези случаи става изключително висока.

**- от 8 до 13 точки** - респондентът се характеризира, както със стремеж към успех, така и с избягване на неуспех. Мотивацията не е ясно изразена. В същото време може да се има предвид, че ако броят на точките е 8-9, има известна тенденция на клонене към неуспех, а ако броят на точките е 12-13, има известна тенденция на клонене към мотивация за успех.

**- от 14 до 20 точки** - респондентът се отличава с мотивация за успех.

Мотивацията за успех се отнася до положителната мотивация. С такава мотивация човек, започвайки работа, е с нагласа за постигане на нещо градивно, положително. В основата на човешката дейност лежи надеждата за успех и необходимостта от постигане на успех. Такива хора обикновено са уверени в себе си, в своите способности, отговорни, инициативни и активни. Те се отличават с постоянство в постигането на целта.

Всеки човек притежава два различни мотива, функционално свързани с дейността, насочени към постигането на успех. Те са мотив за постигане на успех и мотив за избягване на неуспех. Съдбата и положението на човека в обществото зависят до голяма степен от това кой мотив доминира – този за постигане на успех или за избягване на неуспех. Установено е, че хора, при които е по-силно изразен стремежът за постигане на успех, постигат повече в живота от тези с по-изразен стремеж за избягване на неуспех. Мотивът за постигане на успех отразява потребността на личността да постигне желания резултат с всички възможни средства и да избягва неприятностите. Мотивацията за избягване на неуспеха се разглежда като изработен в психиката механизъм за избягване на грешки и неуспех по всички възможни пътища и начини. За човек с преобладаваща мотивация за избягване на неуспеха най-важно е да не допусне грешки, да избегне неуспеха дори с цената на значителна промяна на първоначалната главна цел, нейното пълно или частично трансформиране (Конюхов, 1999).

Въпросникът се попълва в началото на учебната 2022/2023 г. (м. септември 2022 г.) от

учителите и до месец юни 2023 г. подобрявам факторите за мотивация на учителите при изпълнение на професионалните им задължения. В края на месец юни педагогическите специалисти отново попълват въпросника.

**Таблица № 1**

*Разпределение на изследваните по вид мотивация в началото на учебната година*

| <b>Вид мотивация</b>                         | <b>Брой анкетирани учители</b> |
|--|--------------------------------|
| Мотивация за успех                           | 12 (60%)                       |
| Определена тенденция на мотивация за успех   | 2 (10%)                        |
| Мотивация за неуспех                         | 1 (5%)                         |
| Определена тенденция на мотивация за неуспех | 4 (20%)                        |
| Средна мотивация                             | 1 (5%)                         |

Анализирайки резултатите от въпросника, може да се направи извод, че голяма част от учителите проявяват упоритост при изпълнение на професионалните си задължения. 70% от тях при включването си в изпълнението на задачи се надяват и се стремят за успешното им реализиране. 80% от учителите проявяват самоинициатива и ако се сблъскат с препятствия, те търсят начини да ги преодолеят. Само 30 % предпочитат да поемат леки или неизпълними задължения. Може би това са преподавателите, които имат малък професионален стаж и сега в практиката придобиват педагогически умения.

70% от учителите са упорити, готови да търсят начини да се справят и с по-сложни задачи. Като пример мога да дам безпроблемното използване от педагогическия персонал в детската градина на електронния дневник и на националната електронна информационна система за предучилищното и училищното образование (НЕИСПУО). Учителите подобриха значително уменията си в областта на информационните и комуникационните технологии. Използват ги в процеса на преподаване и онагледяване на учебното съдържание. Въпреки че срещаха трудности, те не се отказаха.

50% са склонни да планират бъдещето си за дълги периоди от време. Може би това са по-младите учители и с по-малко стаж, които, отчитайки социалните и икономически промени, планират и своето бъдеще.

80 % от учителите проявяват упоритост в постигането на дадена цел. Склонни са да забравят неуспехите си, ако след това има успехи. Според мен учителите имат способността да приемат, осъзнават, оценяват трудностите на педагогическия процес. Полагат усилия самостоятелно и конструктивно ги разрешават. Разглеждат трудността като стимул за собственото развитие.

При 70% от педагозите при изпълнение на задачи от проблемно естество, както и в условия на липса на време, ефективността на дейностите не се подобрява. Това показва, че учителите не желаят да работят под напрежение. На първо място, са хора, чиято професия ги поставя в ситуации на ежедневен стрес и ги изправя пред трудности, с които не всеки човек има ресурса да се справи сам. Учителите са преди всичко хора със свои собствени преживявания, стремежи и тревоги и като такива имат нужда от среда, която да отчита това.

### **3. Подобряване на факторите, които мотивират учителите**

Която и в образователна институция да се разглежда, ефективното управление е невъзможно без разбиране на нуждите и мотивите на дадено лице и правилното прилагане на стимули за работа.<sup>2</sup>

Основната цел и задача на всеки лидер е да накара служителя да върши работата си с удоволствие и ефективно.

От съществено значение за успешната работа на колектива е по-голямата част от служителите да имат добра трудова мотивация.<sup>3</sup> Затова като учител, който е изпълнявал длъжността до учебната 2021/2022 г., знаейки какво точно ме мотивира и демотивира в учебно-възпитателната ми работа, и като новоназначен директор на детската градина реших да подобря факторите, които мотивират учителите:

1. Конкурентно заплащане, обвързано с условията на труд и резултатите.
2. Квалификацията и кариерното развитие на педагогическите специалисти.
3. Предоставяне на възможност учителите да участват в проекти.
4. Намаляване на административната тежест.
5. Прозрачност при подбор и назначаване на персонал или съкращаване на щат.
6. Съвместна работа с родителите.
7. Подобряване на условията на труд.
8. Екипна работа при организиране на мероприятия и тържества с децата и родителите им.
9. Възможности за вземане на колективни решения, съвместно анализиране и разрешаване на проблемите.
10. Добри взаимоотношения с колегите, родителите и децата.
11. Получаване на своевременна и ясна обратна връзка относно резултатите от работата на учителите.
12. Възможности за разнообразие на прилаганите умения в учебно-възпитателния процес.
13. Създаване на емоционално безопасна атмосфера в екипа.
14. Стремение към равномерно разпределяне на количеството работа между персонала, за да няма професионално прегаряне.
15. Поддържане на приятелска и доверителна атмосфера чрез обучения, тимбилдинги, общи срещи и събирания.
16. Въвеждане на обратна връзка в работния процес, за да проследя настроението на персонала и своевременно да предотвратя недоразумения.

Мотивацията представлява единство и хармония между вътрешната мотивация на педагогическия специалист и външната мотивация, която се основава на използвани разнообразни мотивиращи (стимулиращи) въздействия върху служителя.<sup>4</sup> Равнището на трудовата мотивация на учителя е директно свързано и обуславящо резултатите от неговата учебно-възпитателна дейност. Поради това за мен, като директор на детска

---

<sup>2</sup> <https://irgp2.ru/bg/kurovaya-rabota-motivaciya-povedeniya-v-processe-trudovoi-deyatelnosti/>

<sup>3</sup> <https://diuu.bg/emag/13770/2/>

<sup>4</sup> <https://diuu.bg/emag/13770/2/>



градина е приоритет да въвеждам и прилагам в управленската си дейност различни начини за мотивиране на учителите. Във всяка образователна институция е от съществено значение учителите да се чувстват удовлетворени от постигнатото.

*Таблица № 2*

*Разпределение на изследваните по вид мотивация в края на учебната година*

| <b>Вид мотивация</b>                         | <b>Брой тествани учители</b> |
|--|------------------------------|
| Мотивация за успех                           | 16 (80%)                     |
| Определена тенденция на мотивация за успех   | 3 (15%)                      |
| Мотивация за неуспех                         | 0 (0%)                       |
| Определена тенденция на мотивация за неуспех | 0 (0%)                       |
| Средна мотивация                             | 1(5%)                        |

От Таблица №2 се вижда, че в края на учебната година процентът на учителите, които имат изразена мотивация за успех значително е нараснал. Макар и с малко се е повишил и процентът на педагозите, които имат тенденция за успех. Тестираните, които в началото на учебната година са имали изразена мотивация за неуспех или склонност към мотивация за неуспех, в края на учебната година вече попадат в извадката за мотивация за успех или с тенденция за мотивация за успех.

От така представените данни можем да направим извод, че след подобрените от мен фактори на мотивация вече няма учители, които да са немотивирани при изпълнение на служебните си задължения. Само на един педагог не може да се определи видът на мотивацията, защото той има среден брой точки.

Обработените резултати от анкетата, проведена в началото на учебната година и в края, дават основание да се твърди, че след подобрените от мен фактори за мотивация на персонала се наблюдават някои положителни изменения като:

- чувствително повишена трудова мотивация на учителите;
- засилено сътрудничество и уважение сред колегите;
- по-високи професионални успехи;
- по-голяма ангажираност към трудовия процес.

#### **4. Изводи**

Целта и задачите на настоящото диагностично изследване са постигнати. За успешната реализация допринесе подходящият инструментариум.

Проведеното диагностично изследване дава основание да направим извода, че правилното и целесъобразно организиране на процеса на управление благоприятства за изграждането на положителна мотивация на учителите при изпълнение на професионалните им задължения.

Както се вижда от направеното изследване, подобряването на факторите за мотивация се очертава като продължителен процес на целенасочена промяна, за чиято пълноценна реализация са необходими и нови системни условия, свързани с управлението, финансирането, оценяването и повишаването на квалификацията.

Динамичните промени в съвременното общество налагат и модернизация на детската градина като институция. Освен мисия на учебното заведение, която адекватно да отразява промените, то се нуждае и от съвременен тип управление и иновативност. Видно е, че новият тип директори, освен учители и педагози с опит, е необходимо да бъдат успешни мениджъри, които познават проблемите на системата „отвътре”.

## 5. Заключение

Успехът на работата в детската градина зависи от мотивацията и ангажираността на педагогическия персонал. С подходящи мерки за стимулиране и подкрепа, педагозите стават не само възпитатели, но и вдъхновители за бъдещето на децата. Сътрудничеството между учители, деца и директор е от съществено значение за създаването на образователна среда, която не само предоставя знания, но и поощрява радостта от ученето и личното развитие.

Хората в организацията със своята професионална квалификация и личностни качества правят възможно постигането на нейните цели.<sup>5</sup>

Управлението на човешки ресурси, като система от елементи обхваща практически разнообразни дейности с различно съдържание: анализ на длъжностите, проектиране, планиране, подбор, обучение и развитие, заплащане на труда, осигуряване на безопасни и здравословни условия на труд, усъвършенстване на трудовите отношения, оценяването на персонала.

Опитът от практиката е този, който потвърждава, че посочената задача е решима от мениджъри, притежаващи умения да мотивират хората.

## Литература:

- Ефективна управленска практика за мотивация на персонала и постигане на добър психологичен климат: Достъпно на: <https://diuu.bg/emag/13770/2/> [посетен на 25.02.2024]
- Конюхов, Н.И., (1999) Словарь-справочник практического психолога, Воронеж
- Курс за работа: Мотивация за поведение в процеса на трудова дейност. Мотивация на поведението на личността в процеса на труд. Мотивация за поведение в труда: Достъпно на: <https://irgp2.ru/bg/kurovaya-rabota-motivaciya-povedeniya-v-processe-trudovoi-deyatelnosti/> [посетен на 26.02.2024]
- Реан, А. А. А. Р. Кудашев, Баранов А. А. (2006) Психология адаптации личности. Анализ. Теория. Практика, Москва
- Човешки ресурси в бизнес организацията: <https://materiali.org/download/904976> [посетен на 25.02.2024]
- Mendez, Gilberto, interview by Jarret Guajardo. Lead Senior Specialist for Education (April 19, 2011).
- Michaelowa, Katharina. Teacher Job Satisfaction, Student Achievement. Discussion Paper 188, Hamburg Institute of International Economics, 2002.
- Teacher Motivation: Theoretical Framework, Situation Analysis of Save the Children Country Offices, and Recommended Strategies: [https://teachertaskforce.org/sites/default/files/migrate\\_default\\_content\\_files/savethechildren\\_1.pdf](https://teachertaskforce.org/sites/default/files/migrate_default_content_files/savethechildren_1.pdf) [посетен на 02.03.2023]

---

<sup>5</sup> <https://materiali.org/download/904976>

