**Мотивация педагогов**

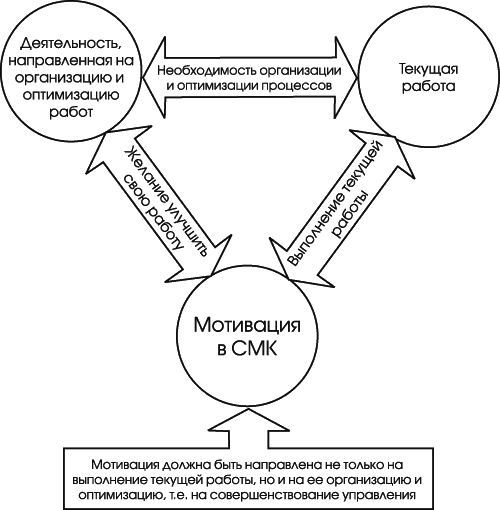
**"И один человек может привести лошадь к водопою, но даже сто не заставят ее напиться, если она не захочет»", - эта "народная ковбойская мудрость" вполне применима к управлению персоналом.**

**Грамотно выстроенная система мотивации сотрудников – мощный управленческий инструмент.**

**«Единственная возможность заставить человека сделать что -либо – это сделать так, чтобы он сам захотел сделать это»**

**Д. Карнеги**

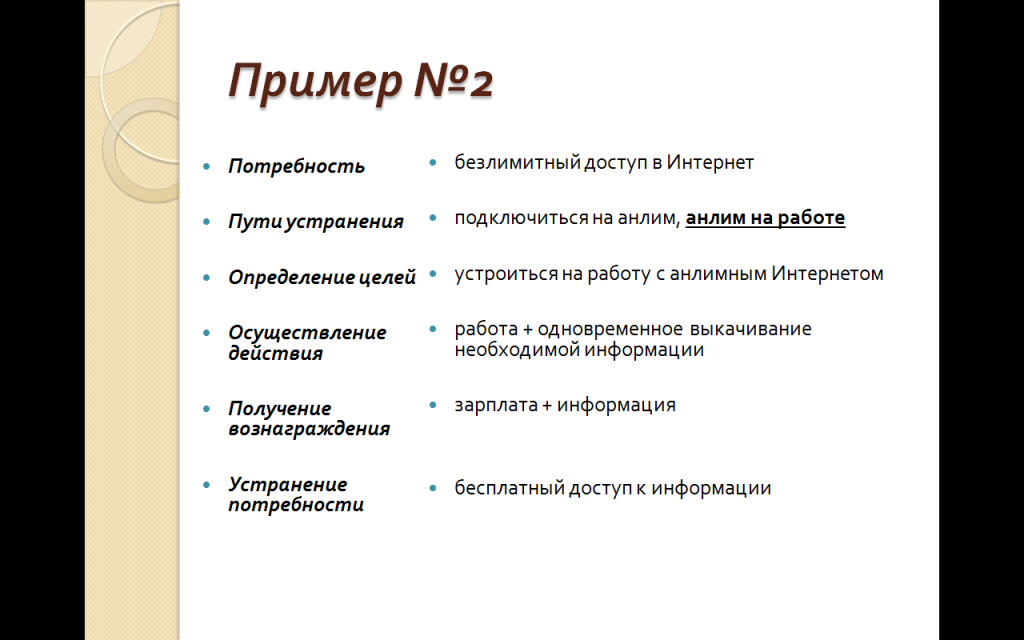
**Проблема выбора путей мотивации коллектива актуальна для любого руководителя учебного заведения. Кнут и пряник вовсе не единственные способы воздействия. Задача лидера-профессионала — выработать гибкую политику и разработать достаточное количество практических вариантов поощрения сотрудников.**



Основные стадии мотивации

1. Возникновение потребности.
2. Поиск путей устранения потребности.
3. Определение целей действия.
4. Осуществление действия.
5. Получение вознаграждения.
6. Устранение потребности.

Рассмотрим два примера:



1. Возникновение потребности.



Понятно ,что мотивация призвана повышать качество работы, результативность, уровень предоставляемых услуг, улучшать микроклимат в учреждении, а также помогать в достижении профессиональных целей, давать положительную перспективу, подготавливать педагогические кадры для инноваций, повышать самоуважение и в конечном счете предотвращать отток специалистов. Каким образом это можно сделать в сегодняшних условиях работы?

**Философия позитивной мотивации**

Совершенствование системы мотивации признано одним из наиболее важных направлений кадровой работы. Однако, прежде чем выбирать систему мотивировок, стоит оценить собственную подготовленность к этой деятельности и ответить на ряд вопросов.

* Обладаете ли вы достаточным доверием, уважением в коллективе?
* Прислушиваетесь ли вы к советам предшественников и более опытных коллег?
* Проверяете ли свои идеи на себе?
* Знаете ли вы, чего хотят от работы коллеги?
* Проявляете ли вы интерес к трудовой деятельности сотрудников?
* Понимают ли ваши подчиненные, на какую поддержку они могут рассчитывать?
* Устраняете ли вы мешающие положительной мотивации факторы?
* Учитываете ли вы пожелания штата?
* Допускаете ли гибкость управленческих решений?
* Стимулируете ли обратную связь?

Для успешной мотивации учителей не существует серьезных объективных препятствий, но возникают многочисленные и плохо преодолеваемые субъективные преграды: неадекватные решения отдельных членов администрации, неосведомленность коллектива, сплетни и стереотипы мышления в нем. Все больше сотрудников работает по срочным контрактам (чаще трехлетним), что также снижает их заинтересованность. Да и сама психология людей за период рыночных отношений значительно поменялась.

Руководителю необходимо учитывать, что все люди мотивируются разными факторами. Залог успеха состоит в том, чтобы дать сотрудникам то, чего они действительно хотят, к чему стремятся. Разобраться в этом и сформировать соответствующую систему мотивации помогут социально-психологические типы.

Молодые специалисты часто готовы работать за скромный оклад, на небольшой нагрузке ради получения опыта и соответствующей квалификации. Они достаточно инертны, пассивны в делах коллектива, стремятся впитывать, усваивать, а не влиять. Юные работники не умеют планировать, прогнозировать свою работу, определять конечный результат. Их сверхзадача — справиться с возложенными должностными обязанностями. Однако пройдет год-два — и все поменяется.

Профессионалы — высоко-классные специалисты, работающие прежде всего на результат. Они реалистичны, активны, инициативны, стремятся к участию в руководстве организацией, берут на себя разные общественные поручения.

Творцы — это креативные личности, интеллектуалы, предпочитающие эвристические формы работы. Они ищут интересные приемы, подходы, стремясь модернизировать учебный процесс. Творцы способны выдвигать идеи и реализовывать их, но непросто уживаются в коллективе, так как излишне критичны и самокритичны.

Пунктуалы, скорее всего, педанты-аккуратисты, которые особенно ценят комфортность работы, ее своевременное начало и завершение, четкость и спланированность действий руководства.

Хранители традиций чувствуют себя наставниками, неформальными лидерами. Находясь несколько в стороне от привычной суеты, мэтры владеют механизмом влияния на начальство, формируют общественное мнение и определяют судьбоносные решения.

Для изучения мотивации педагогов не требуется особой подготовки, можно применять довольно распространенные методы опроса и анкетирования, диагностического интервью и собеседования, кейс-анализа, фокус-группы. Удобным поводом для анализа внутренних ресурсов может стать аттестация учителя.

**Экономические способы**

Материальная поддержка обычно используется для поощрения сотрудников-профессионалов и гораздо реже для привлечения молодых специалистов. Первые составляют, как правило, костяк коллектива, они зарекомендовали себя на деле и действительно должны получать за это дивиденды, вторых же таким образом иногда пытаются удержать.

Наиболее реалистичны малозатратные разовые варианты, которые выполняют больше психологическую задачу и могут оказаться полезными на некоторое время. Они ни к чему не обязывают и могут применяться в отношении всех членов коллектива.

К таким вариантам относят:

* премию по итогам работы или определенного периода (учебной четверти, года);
* бесплатную путевку в санаторий или дом отдыха для педагога или его детей;
* ценный подарок (на день рождения, юбилей, семейное торжество, праздник);
* льготный проездной;
* различные виды страхования;
* медицинский осмотр и другие медицинские услуги;
* оплату бассейна или тренажерного зала;
* экскурсии и другие виды досуга (абонемент в театр, кино и проч.);
* корпоративные празднества и вечеринки.

Можно назвать долгосрочные и более затратные способы поддержки, применять которые следует избирательно, отдавая себе отчет, что вряд ли когда представится возможность мотивировать сотрудника сильнее. Здесь важна степень личного доверия, уважения в коллективе, ценности педагога для учреждения. К таким способам стимуляции можно отнести:

* регулярную оплату учебно-методической литературы за счет средств организации;
* аттестацию на более высокую категорию;
* содействие в получении гранта на реализацию значимого педагогического проекта;
* предоставление возможности вести платные дополнительные образовательные услуги;
* разрешение на работу по совмещению;
* назначение на руководящую должность (председателем методического объединения, заместителем директора и др.);
* оказание материальной помощи на лечение или для обучения в вузе;
* содействие в улучшении жилищных условий.

Среди педагогов распространено мнение, что повышение зарплаты — наиболее действенное средство поощрения их деятельности. Но это не совсем верно. Во-первых, те, кто превыше всего ставит уровень дохода, в образовании давно не работают. Во-вторых, экономические способы стимулирования мотивации вообще обладают ограниченной эффективностью. Поэтому руководству чаще необходимо задумываться о других, нематериальных, стимулах (интеллектуально-творческих, ресурсных, статусных).

**Интеллектуально-творческие способы**

Это способы мотивации творческих кадров, способствующие их образовательному и профессиональному росту, в том числе карьерному. Данные подходы востребованы в работе с активными профессионалами, креативными личностями. Даже разовое использование такой мотивации может быть полезно. Оно необходимо одаренному педагогу для дальнейшего саморазвития. Среди таких приемов выделяют:

* доброжелательный предметный разговор с позитивной оценкой выполненной работы, устная похвала после посещения урока (занятия) или мероприятия;
* проведение открытых уроков, семинаров;
* направление слушателем на различные проблемные семинары и конференции;
* содействие в выдвижении на престижный конкурс;
* возможность представлять свою организацию на значимых мероприятиях (форумах, конференциях), в том числе международных;
* помощь в обобщении опыта, подготовке авторских учебников и пособий, публикаций к печати;
* содействие в разработке и утверждении авторской программы и т. д.

Конечно, долгосрочные способы интеллектуально-творческой мотивации перспективнее. В них заложена концепция делегирования полномочий, благодаря чему повышается уровень квалификации педагога. К известным вариантам такой мотивации можно отнести:

* увеличение степени трудности решаемых задач, поручение работы, которая представляет интерес в силу своей престижности и ответственности;
* направление на инновационные курсы повышения квалификации, стажировку, переподготовку с получением второго высшего образования;
* предоставление возможности работы по экспериментальной программе;
* предоставление возможности работать в наиболее престижных классах (группах);
* поручение быть наставником молодых специалистов;
* привлечение к работе в составе творческой группы;
* вовлечение в общественную деятельность;
* возможность преподавания в системе повышения квалификации или высшего образования;
* назначение членом приемной, экзаменационной, аттестационной комиссий, членом экспертной группы;
* привлечение к участию в работе администрации ОУ, вхождение в состав органов, решающих важные проблемы коллектива;
* предоставление защиты от некорректного вмешательства в профессиональную деятельность со стороны вышестоящих руководителей, инспекторов-методистов;
* перевод на самоконтроль.

**Ресурсные способы**

Сюда относят способы мотивации, позволяющие экономить время специалиста или распределять его более эффективно. Эти приемы окажутся близки пунктуалам, желающим оптимизировать свое пребывание на работе. Данное стремление прежде всего связано с семьей (строительство семейного гнезда, воспитание детей, уход за больными родственниками), а также может быть вызвано занятостью на другой работе, общественной деятельностью, наличием любимого увлечения и проч.

Пунктуалы предпочитают:

* дополнительные отгулы (в течение года или к отпуску);
* удобный график отпуска, а также его непрерывность;
* наиболее компактный (без окон) график работы;
* методические часы и дни;
* возможность выбора учебной нагрузки.

К ресурсным способам стимулирования относят такие инструменты руководителя, как предоставление постоянного кабинета, дополнительного оборудования или новой мебели, создание комфортной рабочей обстановки (шторы, жалюзи, кашпо, стенды, картины и т. п.).

**Статусные способы**

Данные методы призваны повышать роль педагога в коллективе. Они особенно ценны для хранителей традиций образовательного учреждения. В их число входят:

* оказание административной помощи в разрешении конфликтных ситуаций (между педагогами или родителями учащихся);
* публичная похвала на совещании или педсовете;
* вынесение благодарности в приказе;
* представление к грамоте или званию;
* помещение фотографии на стенд типа «Лидеры в образовании»;
* признание успехов детей (организация выставки работ учащихся, концерта творческого коллектива, выступления спортивной команды и т. п.);
* выражение признательности со стороны детей и их родителей.

