**МОТИВАЦИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА МОУ СОШ №8 г.КАМЕНКИ КАК МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ**

Важнейшим механизмом управления качеством образования является мотивация педагогических работников образовательной организации. Ключевым принципом мотивации является обеспечение позитивного отношения работника к кругу своих обязанностей и предложенным «правилам игры», для чего необходимо культивирование и поощрение правильного самоопределения сотрудника. Самоопределение означает не только адекватное понимание, но и осознанное принятие работником (педагогом, сотрудником) установленных условий его труда и жизни в организации. Часто, ведя разговор о заинтересованности работника в высокой производительности своего труда, практики-менеджеры употребляют термины «мотивация» и «стимулирование» как близкие по значению. Стимул (от лат. stimulus – стрекало, погонялка) – внешнее побуждение к действию, толчок, побудительная причина. Из определения видно, что стимул – это нечто внешнее по отношению к работнику. Стимулу свойственна способность «раздражать» органы чувств человека, т.е. воздействие в функции стимула должно осуществляться в пределах порога чувствительности человека. Следовательно, в широком смысле, стимул – это такое воздействие одним человеком на другого, которое побуждает его к направленному действию, нужному инициатору воздействия. Если воздействие не вызывает побуждение к определенному действию, то такой стимул можно считать не действенным. Таким образом, стимул задается человеку кем-то извне. В отличие от стимула мотив, по убеждению профессора О. С. Виханского, – внутри человека. Другими словами, мотив – это идеальный образ во внутреннем плане сознания человека. Это не просто идеальное представление, а энергетически насыщенный образ необходимого, потребностно значимого предмета. Источником побудительной силы мотива выступают потребности. Как справедливо отмечал классик психологии деятельности А. Н. Леонтьев, лишь в результате встречи потребности с отвечающим ей предметом она впервые становится способной направлять и регулировать деятельность. «Встреча потребности с предметом есть акт ... опредмечивания потребности – наполнения ее содержанием, которое черпается из окружающего мира. Это и переводит потребность на собственно психологический уровень», т.е. в мотив. Итак, мотивообразование базируется на потребностной системе человека, другими словами, проистекает изнутри. Таким образом, стимулирование – это процесс воздействия на человека посредством потребностно значимого для него внешнего предмета (объекта, условий, ситуации и т.п.), побуждающий человека к определенным действиям (пребывание в комфортных условиях и т.п.). Мотивация (как процесс) есть процесс эмоционально-чувственного сопоставления образа своей потребности с образом внешнего предмета (претендента на предмет потребности). Другими словами, мотивация (как 48 механизм) – это внутренний психический механизм человека, который обеспечивает опознание предмета, соответствующего потребности, и запускает направленное поведение по присвоению этого предмета (если он соответствует потребности). Таким образом, не совсем корректно говорить о мотивации человека, персонала и т.п. со стороны руководства организации. Уместней говорить об организации или управлении мотивацией (мотивационными процессами) человека, персонала и т.п. На стратегическом уровне можно выделить три типа кадровой политики в управлении заинтересованностью персонала в своем труде: • Преобладание системы стимулирующих воздействий на персонал организации. В этом случае организация фокусируется на использовании различных стимулов (например, материальных) для повышения заинтересованности сотрудников в повышении качества труда. Например, как излагал данный подход Ф. Тейлор, для создания у работников заинтересованности в высоких результатах своего труда необходимо обеспечить однозначную связь между результатами труда и заработной платой. • Преобладание системы мотивационного управления персоналом организации. В данном типе кадровой политики предполагается ведущий акцент, связанный с идеологической деятельностью руководства внутри организации, с актуализацией бескорыстного энтузиазма работников и т.п. Именно такой подход часто преобладает в государственных организациях в силу отсутствия у них значимой материальной базы как основы стимулирования. • Гармоничное сочетание комплекса стимулирующих воздействий и мотивационного управления персоналом при охватывающем (базовом) характере мотивационной политики. Этот подход можно считать оптимальным, снимающим крайности первых двух подходов. Как правило, такая политика реализуется развитыми во всех отношениях организациями, в которых уже сформирована ценностная корпоративная культура при наличии поддержки этой культуры справедливым механизмом распределения материальных благ организации. Секрет мотивации заключается в том, чтобы дать людям то, чего они действительно хотят от работы. Чем больше вы им сможете дать, тем больше вы сможете от них ожидать: продуктивности, качественной работы и позитивного отношения к коллегам и организации.

Мотивация помогает людям:

• достигать целей;

• получать положительную перспективу;

• повышать самоуважение и возможности;

• давать силы для перемен;

• управлять своим развитием и помогать другим.

Для успешной мотивации педагогов нет серьезных недостатков, но существует несколько препятствий. Препятствия могут возникнуть в виде неосведомленных руководителей; неадекватных решений; просрочки с поставкой необходимого оборудования 49 (например, компьютеров, интерактивных досок и т.д.) и закрепившихся мнений, например:

• «Нам не платят дополнительно за то, чтобы мы усерднее работали».

• «Я не собираюсь надорваться ради этого».

• «Мы всегда так делали».

• «Это не входит в мои обязанности».

• «Наши руководители ничего не понимают в том, что мы делаем».

Таких мнений достаточно для того, чтобы опыт не удался.

2. Что мотивирует лично вас? Определите, какие факторы важны для вас в работе и как они взаимодействуют. Вспомните, что могло мотивировать вас в прошлом или, наоборот, убедить вас что-то не делать. Осознайте различие между настоящей долгосрочной мотивацией и быстро проходящими порывами.

3. Узнайте, чего ваши учителя хотят от работы. Люди могут желать лучшего статуса, более высокой зарплаты, лучших условий работы и различных льгот. Узнайте, что на самом деле мотивирует ваших подчиненных: проведите анонимные опросы или анкетирование, поговорите с людьми о том, чего им больше всего хотелось бы.

Например, хотят ли они:

• более интересной работы,

• большего признания,

• более квалифицированного руководства

• большей конкуренции, • больше возможностей увидеть конечный результат своей деятельности,

• большего участия,

• большей конкуренции,

• больше возможностей для развития?

4. Проявляйте интерес к работе. Периодически поощряйте сотрудников за качественно сделанную работу. Проявляйте искренний интерес, не выходя за рамки и не стоя ни у кого за спиной. Если у вас есть какие-либо соображения о том, как улучшить чью-то работу, не произносите их публично, но помогите этому человеку. Заслужите уважение, подавая всем пример; не нужно показывать, что вы можете сделать что-то лучше, чем кто-то из сотрудников. Пусть все почувствуют, что вы можете их поддержать.

5.Устраните мешающие факторы. Определите, что мешает успешной мотивации. Это могут быть физические (помещения, оборудование) или психологические (скука, несправедливость, препятствия на пути к продвижению, недостаток уважения и признания) причины. Некоторые из них можно легко устранить; другие потребуют большего планирования и времени. Сам факт, что вы достаточно уверены в том, что найдете и устраните негативные факторы, уже послужит для мотивации.

6. Проявляйте заботу. Если ваша культура работы допускает возможные ошибки и терпима к промахам персонала, ваши сотрудники должны понимать, на какую поддержку они могут рассчитывать. Зачастую практика мотивации и выстраивания отношений оканчивается неудачей только из-за того, что коллектив не чувствует, что может получить адекватную поддержку.

7. Примите решение. Выслушав ваших сотрудников, сделайте шаги к изменению политики и позиций в вашей организации. Пусть ваша новая политика будет гибкой и учтет пожелания штата.

8. Осторожнее с денежными поощрениями! Многие люди говорят, что они работают за деньги, и в разговоре требуют поощрения. Но если их вознаградить деньгами, то после небольшого периода подъема это придется повторять снова и снова. Дополнительные выплаты могут быть эффективны для привлечения новых работников, но вряд ли мотивируют долго проработавших сотрудников на более эффективное использование своих способностей.

9. Управляйте изменениями. Принять политику – это одно, а совсем другое – применить ее. Если немотивируемость уже укрепилась, вам потребуется пересмотреть весь стиль управления в организации. Один из самых естественных инстинктов человека – сопротивляться переменам, даже если они могут приводить к улучшению, так что от способа, которым будут внедряться изменения, будет очень сильно зависеть их успех или провал.

Если вы:

• просто инструктируете, а ваша речь является монологом – вы игнорируете надежды, страхи и ожидания ваших сотрудников;

• пытаетесь убедить людей – даже самые убедительные аргументы не будут действовать долго, если вы не будете их обсуждать с людьми;

• советуете – будет очевидно, что вы все уже решили заранее;

• ищете единомышленников, чтобы поделиться с ними проблемой и принять общее решение в поддержку перемен, – вы можете наряду с естественно происходящей адаптацией и компромиссами начать ожидать обязательств и собственничества.

10. Поймите предпочтения сотрудников в обучении. Перемены немыслимы без обучения. Ученые определили основные стили обучения:

• активисты: любят принимать участие во всем новом, не любят оглядываться назад, наблюдать и быть беспристрастными;

• теоретики: любят порассуждать теоретически, не любят заниматься чемто, не имея на то четких целей и причин;

• мыслители: любят посидеть и все обдумать, не любят, когда на них оказывают давление в принятии решений;

• прагматики: им нужно видеть связь между темой и выполняемой работой, лучше всего они усваивают то, что могут опробовать на практике.

По мере того как каждый учится разным стилям и подходам, ваши люди будут все лучше воспринимать стимулы и предложения для достижения общей цели.

11. Обеспечьте обратную связь. Обратная связь – один из наиболее важных элементов в цикле мотивации. Не заставляйте учителей ждать вестей о том, насколько успешны их предложения и разработки. Аккуратно и тактично комментируйте события, не забывая о том, какие следующие шаги к достижению целей придется сделать. Для того чтобы убедить ваш педагогический персонал, что пришло время перемен, поступайте следующим образом:

• признайте, что не можете ответить на все вопросы;

• уделите время, чтобы узнать, как можно заслужить доверие;

• ведите, вдохновляйте и помогайте сотрудникам, не заставляйте их что-то делать силой;

• высказывайте свое мнение.

Не стоит делать следующее:

• думать, что все люди одинаковы;

• подгонять сотрудников;

• заставлять людей силой делать то, что в принципе для них хорошо;

• пренебрегать необходимостью воодушевления;

• главное не работа, а отношение к ней!

Формы поощрения могут быть самыми разными:

• разовая премия;

• ценный подарок;

• направление на престижные курсы переподготовки и повышения квалификации;

• публичная похвала на собрании, совещании, педагогическом совете;

• выделение бесплатной туристической путевки или путевки в дом отдыха;

• благодарность в приказе;

• направление на различные проблемные конференции и семинары;

• творческий отпуск в каникулярное время;

• работа в «продвинутых» классах;

• предоставление часов на методическую работу;

• перевод на самоконтроль;

• персональная выставка творческих работ;

• дополнительные дни к отпуску;

• проведение курсовой подготовки, открытых уроков и семинаров различного уровня;

• доброжелательный предметный разговор с позитивной оценкой конкретной работы;

• повышение самостоятельности (расширение полномочий);

• представление к званию «Заслуженный учитель»;

• увеличение степени трудности решаемых задач или нагрузки.

Основываться все эти формы поощрения должны на следующих принципах: система поощрительных мер должна охватывать всех сотрудников, а не только руководство; должна действовать точно и справедливо; в результаты, значимые для всей организации, должны входить результаты, важные для сотрудника лично; промежуток времени между оценкой работы и выплатой вознаграждения должен быть максимально коротким; вследствие ограниченности материальных ресурсов шире использовать нематериальные стимулы