

«Руководитель обязан создавать атмосферу приподнятости.
Мы проводим на работе очень много времени,
поэтому люди должны получать от труда удовольствие,
и им надо воздавать должное за их труд.
Они должны больше улыбаться, чем хмуриться,
чувствовать себя хорошо, в том числе и там,
где они работают. У них должно быть чувство,
что понедельник самый лучший день недели.
Если вы сможете создать такой климат в компании,
люди свернут горы за вас.
А если у вас будут работать такие люди, то победа обеспечена».

(Майкл Армстронг)

Эссе

директора муниципального общеобразовательного учреждения
«Деевская средняя общеобразовательная школа»
на тему: «Мотивация персонала что, кроме денег»

Автор: Жолобов Алексей Александрович

Муниципальное общеобразовательное учреждение «Деевская средняя общеобразовательная школа» образована в 1912 году, находится в селе Деево муниципального образования Алапаевское Свердловской области.

В МОУ «Деевская сош» обучаются дети от 6 до 18 лет, проживающие в с.Деево, с. Раскатиха, д. Гостьково, Молтаево и Маевка. Учащиеся принимаются в школу в соответствии с Уставом МОУ «Деевская СОШ». В первый класс принимаются дети с 6,5 лет до 8 лет по усмотрению родителей (законных представителей).

В настоящее время в школе обучается 165 учащихся. В селе Деево, где расположена школа, проживает 65% обучающихся, 35% проживают в других населенных пунктах: село Раскатиха, Гостьково, Молтаево, Маёвка. Отсева учащихся за последние три года нет. Органы государственно-общественного управления и самоуправления школы: общее собрание трудового коллектива проводится 2 раза в год и Наблюдательный Совет ОУ, созданный в сентябре 2013 года, проводится регулярно два раза в год.

В школе действуют общешкольный родительский комитет и классные родительские комитеты, задачами которых является содействие ОУ, обеспечение единства педагогических требований к учащимся, оказание помощи в воспитании и обучении обучающихся.

На административном и производственном совещаниях решаются оперативные вопросы. На добровольной основе складывается и развивается система ученического самоуправления, включающая в себя школьную молодежную организацию клуб «Патриот». Внешние связи школы основаны на концепции взаимодействия с социальным окружением в целях развития качества условий, направленных на результат образования – качество образования: Заключены договоры с ММУ «Центральная районная больница» об организации медицинского обслуживания в МОУ «Деевская СОШ»; с ОВП села Деево с ГОУ СО Центр социальной помощи семье и детям «Гименей» по предоставлению комплекса социально-психологических, социально-правовых услуг семьям и детям. Взаимодействие школы и ОПДН ОВД осуществляется на основе совместного плана деятельности ОПДН ОВД, а также участия участкового инспектора с. Деево.

Кроме того, школа успешно сотрудничает с учреждениями, расположенными в селе: сельской библиотекой, Домом культуры, Детским дошкольным учреждением, Центром занятости, музеем и другими организациями.

Содержательная деятельность школы регламентирована Программой развития школы на 2012-2016 годы «Навстречу Будущему» и Основной образовательной программой начального общего образования (ФГОС), Основной образовательной программой на 2014-2015 учебный год, в соответствии с которыми целью образовательной организации является повышение доступности качественного общего среднего образования, ориентированного на формирование базовых компетентностей учащихся и развитие их индивидуальных способностей.

Учебные программы соответствуют требованиям государственных образовательных стандартов при организации обучения по образовательным программам соответствующего уровня и направленности в части обязательного минимума содержания основных образовательных программ, полноты их выполнения и максимального объема учебной нагрузки обучающихся.

Прошло уже 10 лет с тех пор, как я впервые переступил порог школы в качестве учителя и 5 лет – в качестве руководителя. Но с чего все начиналось: в 1998 году я закончил Деевскую среднюю школу, в 2001 году Свердловский областной педагогический колледж по специальности учитель математики, продолжил обучение по этой же специальности и закончил в 2004 году «Уральский государственный педагогический университет». В 2011 году получил образование менеджера с красным дипломом по специальности «Государственное и муниципальное управление» в Федеральном государственном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Уральская академия государственной службы». С 2004 года начал свою трудовую деятельность учителем математики в Деевской средней общеобразовательной школе, в 2011 году был назначен директором Арамашевской школы, с 2012 года был переведен директором в родную Деевскую школу. И так пять лет назад я переступил порог нашей школы, переступил и замер – с чего начать, как приступить к работе молодому директору, да еще в том коллективе, где все тебя знают и практически все педагоги твои учителя? Переступил, замер...и начал свою административную деятельность, потому что должен – в меня поверили, доверили такое сложное и важное дело, потому что могу – ведь я согласился.

Тогда я знал только основы менеджмента, но не имел солидного опыта руководящей работы. У меня не было плана, программы действий, даже сама цель была туманна, приходилось решать насущные задачи. Но уже тогда я понимал, что «один в поле не воин», необходимо создать вокруг себя команду. Первыми моими помощниками стали заместители, но этого оказалось мало.

Объединить усилия большого количества людей, организовать и распределить работу, рационально распределить функции – это большое искусство. Здесь нет, и не может быть какого-то одного рецепта. Руководитель школы должен сам найти лучшее, подходящее только для его школы решение. С поиска данного решения и началась моя управленческая карьера. Но прежде я определил для себя ряд вопросов, на которые должен дать определенные ответы и соответствовать этим поставленным в ответах качествам. Что нужно, чтобы быть хорошим, успешным руководителем, неся на своих плечах громадную нагрузку и ответственность?

Мне кажется, главное - смотреть вперед и видеть цель, принимать правильные решения, правильно действовать и непременно завершать дело успехом, победой. Успешные директора устанавливают высокие внутренние стандарты работы. У них высокие ожидания в отношении своих учеников и сотрудников; они сообщают об этих ожиданиях людям внутри и за пределами своей школы.

На мой взгляд, основными качествами, которые должны быть присущи хорошему руководителю, являются следующие:

- Компетентность.
- Коммуникабельность.
- Внимательное отношение к подчиненным.
- Смелость в принятии решений.
- Способность творчески решать проблемы.
- Мотивирование работников на работу.

Последнее, мне кажется, является одним из самых важных.

Многие руководители придерживаются мнения, что главный инструмент воздействия на мотивацию персонала – это деньги. Как сказал мне один из руководителей: «Есть деньги – есть мотивация, нет денег – нет мотивации».

На первый взгляд, трудно возразить. Кто же будет работать без денег? Деньги призваны стимулировать людей к напряженному труду. Зарплата также должна решать еще две важные задачи: привлечение и удержание хороших работников. Если возникают затруднения в выплате работникам конкурентоспособной (по сравнению с другими компаниями, работающими в этом же секторе) зарплаты, то это приводит к серьезным затруднениям в привлечении и удержании квалифицированных кадров. Кроме того, посредством денег организация демонстрирует работнику, что она ценит его труд и его профессиональные достижения.

Для лучшего понимания тех задач, которые приходится решать для повышения мотивации работников к труду, надо взглянуть на ситуацию глазами самого работника. В каком случае у него появляется искреннее желание максимально полно использовать в работе свои знания, профессиональные навыки и опыт. Когда он готов работать напряженно, с полной самоотдачей? Очевидно, это желание возникает лишь в том случае, если работник видит тесную связь своих личных интересов (карьерные цели, получение признания и уважения, материальное благополучие, уверенность в завтрашнем дне и др.) с той работой, которую он выполняет в организации. Эти обязательства переживаются работником как искреннее стремление к добросовестной работе в интересах организации, они определяют его заботу о репутации и имидже организации в глазах коллег и потребителей. Люди, работающие в организации, – это тот ключевой фактор успеха, без эффективного использования которого рассчитывать на высокие результаты невозможно.

Только приверженные организации работники готовы на дополнительные усилия в работе, не требуя за это дополнительных выплат.

Что же надо делать для этого? Платить большие или очень большие деньги?

Часто приводят восточную поговорку о том, что мы можем подвести коня к водопою, но не можем заставить его напиться. Точно так же мы можем нанять на работу сотрудника (и платить ему любые деньги), но заставить его любить компанию или свою работу не можем. Любовь и преданность за деньги не купишь. Формирование у работников приверженности своей организации не ограничивается также призывами и увещаниями руководства.

Из чего же складывается приверженность работников своей организации?

Приверженность имеет три составляющие:

- 1) вера в корпоративные ценности и принятие целей данной организации;
- 2) вовлеченность в работу, желание прилагать максимальные усилия в интересах данной организации;
- 3) лояльное отношение к организации, желание оставаться членом данной организации.

Все три составляющие приверженности усиливаются, если работника удовлетворяют условия его труда и перспектива профессионального роста, когда он встречает в организации справедливое признание своих заслуг и видит возможности профессионального или должностного роста. Приверженность персонала растет, сотрудники начинают работать лучше, если у них есть внутренние обязательства перед организацией, если они понимают и принимают цели и задачи школы. Таким образом, равнодушное отношение к проблемам своей родной школы, готовность внести свой вклад в ее развитие и решение ее проблем основаны на ясном понимании работником целей и направления развития организации и на сближении его собственных интересов с ее интересами.

Наша организация имеет богатые традиции и опыт постоянного поиска педагогических форм, и методов работы с детьми. Школа – это образовательная организация со своим неповторимым обликом. Это учреждение, в котором работает творческий педагогический коллектив. Основным критерием успешности его развития

является высокий профессионализм педагогов, обеспечивающийся за счет построения гуманистической, технологической, научной системы развития педагогического коллектива.

Управление образовательным учреждением в современных условиях – сложный процесс, слагаемыми которого является правильный выбор целей и задач, изучение и глубокий анализ достигнутого уровня учебно-воспитательной работы, система планирования, организация деятельности ученического и педагогического коллективов, выбор оптимальных путей для повышения уровня обучения и воспитания, эффективный контроль. Решение этих вопросов зависит от умения директора и педагогического коллектива творчески использовать новейшие достижения науки и передового опыта, от взаимоотношений в коллективе, от активности педагогов и обучающихся в образовательной деятельности.

Мне, как руководителю, наверно очень повезло. В нашей школе сформировалась команда единомышленников в составе: квалифицированных заместителей директора, профессиональных педагогов, специалистов и поддерживающих наши идеи родители. Порой складывается впечатление, что быть директором в такой ситуации достаточно легко. Но это только кажется! Очень трудно работать с людьми и суметь подобрать «ключик» к каждому.

Администрация школы уделяет серьезное внимание проблемам набора и сохранения педагогических кадров. Школа укомплектована педагогическими кадрами на 100%. В 2014-2015 учебном году в школе работает 17 педагогов. 90% педагогов имеют I квалификационную категорию, 10% высшую квалификационную категорию, в том числе директор и все его заместители имеют I квалификационную категорию, образование менеджера.

В целях повышения своего профессионализма 17 педагогов школы (100 %) в течение 2013-2014 года прошли курсы повышения квалификации; 27% педагогов отмечены грамотами Министерства общего и профессионального образования Российской Федерации; 50% отмечены грамотами Министерства общего и профессионального образования Свердловской области; 30% - грамотами Восточного управленческого округа; 80% - грамотами Управления образования МО Алапаевское; 15 % - Почетными грамотами Думы МО Алапаевское.

За последние три года все педагоги (100%) прошли курсы повышения квалификации по 17 образовательным программам ИПРО и Института образования взрослых. Направленность образовательных программ: «Эффективные управленческие технологии», «Основы религиозных культур и светской этики», Практикумы по решению задач по физике и математике», «Информатика и ИКТ» ,«Декоративно – прикладное искусство», «Подготовка экспертов ЕГЭ» и другие. 100% педагогов прошли курсы ФГОС.

О профессиональном развитии педагогов свидетельствуют результаты участия в различных формах педагогического взаимодействия на уровне школы, района, области.

подавляющее большинство педагогов работает в школе длительное время. Из общего количества педагогов - мужчин в организации всего трое. Состав педагогических работников разновозрастной, в основной своей массе – женщины старше 45 лет. То есть, люди, у которых есть семьи.

Статус школы требует от педагогического коллектива нашей школы огромной отдачи, заключающейся в том, чтобы каждый педагог занимался не только учебно-воспитательной, но и научно-методической работой.

Все педагогические работники школы обеспечены стандартным социальным пакетом, с пятидневной рабочей неделей. Поскольку наша организация бюджетная, система оплаты труда – фиксированная тарифная ставка плюс доплаты за выслугу лет (стаж работы в государственных организациях), квалификационную категорию, отраслевые награды, а также за работу не входящую в должностные обязанности (классное руководство, руководство методическим объединением, методическим советом и прочее). Поэтому, каждый прекрасно понимает, что работают в образовательной

организации энтузиасты своего дела, высококвалифицированные профессионалы, ориентированные не на материальные стимулы.

Передо мной, как перед руководителем образовательного учреждения, поставлены важные и, кажется не выполнимые задачи:

- каким образом привлечь молодых специалистов и новых высококвалифицированных сотрудников;
- чем мотивировать педагогов, чтобы не допустить их уход;
- как стимулировать эффективную работу школы;
- как сохранить нормальную, рабочую морально – психологическую атмосферу в учреждении.

Работая 5 лет в должности директора школы, я постоянно сталкиваюсь с важнейшим аспектом эффективного управления персоналом – мотивацией. Известно, что именно мотивация призвана повысить качество работы, результативность, уровень предоставляемых услуг, улучшить микроклимат в учреждении, а также помочь в достижении профессиональных целей, дать положительную перспективу, подготовить педагогические кадры для инноваций, повысить самоуважение и, в конечном счете, предотвратить отток специалистов.

Желание работать продуктивно подчас становится ключевым фактором достижения успеха организацией. Не секрет, что можно поставить привлекательные и перспективные цели, разработать великолепные планы преобразования образовательного учреждения, установить в нем самое современное оборудование, но все это окажется напрасным, если педагоги не захотят трудиться в полную силу. Отсюда вытекают вопросы:

- Как создать благоприятную мотивационную среду для работы педагогов?
- Что может побудить педагогов хорошо работать?
- Почему педагогические работницы, имеющие одинаковую квалификацию, трудятся с различной эффективностью?
- Почему один и тот же педагог в разных ситуациях работает по-разному?

Для дальнейшего рассмотрения теоретических основ мотивации необходимо привести определение понятий:

Мотивация – это побуждение к какой-либо деятельности, усилиям, достижениям. Иными словами, мотивировать кого-то - значит, добиться, чтобы человек захотел проявлять усердие, добросовестное отношение к своим обязанностям. В полной мере это относится и к педагогам.

В настоящее время для объяснения мотивации педагога широко привлекаются общепсихологические теории. В качестве примера можно привести широко известную пирамиду потребностей А. Маслоу, по которой человек работает для того, чтобы удовлетворить свои потребности. Он выделил пять качественно разных групп человеческих потребностей:

- физиологические потребности (еда, вода, жилье, отдых, сексуальные потребности);
- потребности в безопасности и стабильности (потребность в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем);
- социальные потребности (принадлежность к социальной группе (семья, друзья, коллеги по работе и т.д.), чувство, что тебя принимают другие, чувства социального взаимодействия, привязанности, поддержки);
- потребности в общественном признании (потребности в самоуважении, признании и уважении со стороны окружающих);
- потребности самовыражения (потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности).

Если, исходя из этого, построить пирамиду потребностей и внимательно рассмотреть её, то «развитие», «персональный рост» находятся в самом вершине пирамиды. Этим можно просто объяснить тот факт, почему очень мало людей заботятся о своём персональном и личностном росте. Ведь до вершины пирамиды еще нужно добраться...

Одна из отечественных моделей принадлежит исследователю К.Г. Митрофанову, считающему, что мотивация педагога развивается поэтапно. В начале своей

профессиональной деятельности основным мотивом педагога является стремление к самоутверждению, признанию со стороны учеников, коллег, родителей. Затем акцент переносится на содержание воспитания и обучения. Учитель активно овладевает преподаваемым материалом, занимается конструированием отдельных уроков и учебных курсов, что приводит к повышению его интереса к способам педагогической работы. Впоследствии начинают преобладать интересы к пониманию и развитию обучающегося, его личности и поведения.

Бытует точка зрения, согласно которой профессиональные мотивы педагога можно сгруппировать в три блока: мотивы выбора педагогической профессии; мотивы, проявляющиеся в процессе его труда; мотивы совершенствования педагогической деятельности.

Первый блок включает в себя интерес к работе с детьми, подражание (например, своим учителям, родителям, коллегам и т.д.), а также способность к организаторской деятельности. По мере работы педагога, как учителя, так и воспитателя, приобретения им своего опыта педагогической деятельности у него складывается интерес к работе с детьми определённого возраста, происходит осознание важности, значимости своего труда для общества, появляется интерес к развитию своих педагогических способностей.

В отличие от других, педагогические работники предрасположены к тому типу мотивации труда работников, для которых основу составляют высокие идейные и человеческие ценности. Это люди, стремящиеся своей деятельностью принести добро и гуманизм. Большинство из них работают ради дела, которым занимаются, несмотря на то, что при этом они получают от государства и общества очень скромное материальное вознаграждение. Работников с мотивацией такого типа называют «патриотами».

Специалисты выяснили, что, как показывают многочисленные исследования, эффективность трудовой деятельности работников выше в тех случаях, когда их усилия определяются внутренней мотивационной доминантой. Поэтому руководителю в работе с персоналом не стоит ориентироваться только на материальные стимулы или различные формы обеспечения признания труда работников (всевозможные поощрения, повышение квалификационных категорий в результате аттестации, обобщение передового опыта и т.п.).

Важно всячески поддерживать интерес педагогов к содержанию работы, к участию в управлении коллективом, к саморазвитию. Особенно это может быть значимо по отношению к достаточно молодым сотрудникам, которые скорее, чем их более опытные коллеги, готовы покинуть учреждение, если оно не обеспечивает удовлетворение их потребностей.

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 зачастую 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. Такие 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 — высококлассные 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 не просто 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.

В любом педагогическом коллективе работают педагоги, для которых в тот или иной момент актуальны потребности разного уровня. Это зависит от возраста, образования, опыта работы, характеристик личности учителя, социально-психологических условий труда.

Я как работодатель, заинтересован сегодня в высоком уровне профессионализма своих педагогов и призван с этой целью совершенствовать все управленческие механизмы на институциональном уровне. Повышение профессионального уровня педагогов и формирование педагогического корпуса, соответствующего запросам современной жизни – необходимое условие модернизации системы образования. На фоне повышенного внимания к этой проблеме особую актуальность приобретает вопрос об устойчивой мотивации педагогов. Именно поэтому необходимо определить систему стимулов для сохранения в организации лучших учителей (воспитателей) и пополнения образовательных учреждений новым поколением педагогов, способным работать в кризисных условиях. Важно побудить педагогических работников к продуктивной деятельности, создавая условия для удовлетворения их мотивов и потребностей.

Поскольку мотив является состоянием предрасположенности, готовности действовать определенным образом, задача заключается в формировании или активизации такого состояния, т.е. во внешнем управлении мотивацией. Таким образом, мотивация является понятием, которое используется не только при описании внутренних состояний (внутренняя мотивация), но и внешних воздействий, побуждающих работника действовать определенным образом (внешняя мотивация). Задача современного руководителя - удовлетворить интересы педагога, заинтересовать и привлечь в школу кадры, а в дальнейшем способствовать их профессиональному развитию.

В последние три года, 2012 - 2014г.г., в экономике Свердловской области наметились негативные тенденции, что отрицательно сказалось и на финансировании образовательных организаций.

Именно ситуация финансового кризиса и жестокой экономии, еще в конце 2013 года, заставила меня, директора школы, задуматься о том, как не только не потерять все то, что было наработано таким трудом, но и приумножить. Конечно же, речь идёт о профессиональном педагогическом коллективе.

Как известно, работа с персоналом - одна из сложнейших в деятельности любой организации. Рациональное управление человеческими ресурсами обеспечивает успешное выполнение производственных задач. Эффективная кадровая политика - это целый комплекс взаимосвязанных мер. Ее составляющие – это подбор, адаптация, образование, мотивация, оценка и стимулирование персонала, высокая корпоративная культура.

В современных условиях знания, опыт, навыки, инициатива и предприимчивость персонала организации становятся все более важным стратегическим ресурсом. Это выдвигает на повестку дня требование непрерывного развития персонала, которое позволяет достичь не только высоких результатов, но и создает благоприятный климат в коллективе, повышает заинтересованность работника в труде. Политика развития персонала направлена, прежде всего, на обеспечение возможностей непрерывного обучения для улучшения исполнения своих обязанностей.

Для того чтобы руководителям можно было мотивировать сотрудников, опираясь на знание вышеперечисленных мотивов, необходимо учитывать и возрастные особенности сотрудников, и их индивидуальные интересы и склонности и темперамент и характер. Кроме того, важно понимать, что:

1. Кризис - это не так плохо, как кажется. Необходимо перестать страдать по этому поводу и перестать пытаться переждать трудные времена, не осуществляя никакой деятельности, связанной с развитием образовательного учреждения. Зачастую, основной проблемой в кризисной ситуации является ступор, в который многие вгоняют себя сами, из-за нормального человеческого страха допустить ошибку. Но в этом и заключается основная ошибка, в ситуации кризиса нельзя останавливаться, нужно идти вперёд.

2. Жесткая экономия. Да, кризис всегда вызывает нехватку: денег, времени, ресурсов и т.п. Но чаще всего, этого не хватает не потому что этого нет, а потому, что мы привыкли жить по-другому.

3. Сокращение затрат. Очень часто это понимают как оптимизация (сокращение) штатов. Многие организации уже провели тотальные сокращения, не задумываясь, что в ситуации дефицита высококвалифицированного персонала они лишили себя того ресурса, который может обеспечить в будущем рост и развитие образовательной организации.

4. В ситуации кризиса не до демократии. Действительно, согласно всех норм и правил управления в кризисных ситуациях, самым эффективным стилем управления является «авторитарный» или, так сказать, «диктатура». Вероятно, это разумно, так как кто-то должен взять ответственность на себя.

Стереотипы негативного отношения к кризисной ситуации усугубляют обстановку. Каждый руководитель должен помнить, что «страх того, что может произойти, сильнее страха того, что уже произошло». И поэтому в учреждении важно наладить все информационные потоки. Каждый член коллектива должен знать истинное положение вещей. Только так можно избежать производственных конфликтов и конфронтации.

Выделяются два вида результатов, которые оказываются ценными для сотрудников:

Виды внутренних результатов:

- самоуважение;
- чувство достижения;
- ощущение, что чему-то научился;
- ощущение, что сделал нечто ценное;
- ощущение, что сделал нечто необходимое для своего учреждения;
- усталость.

Виды внешних результатов:

- заработная плата;
- статус в организации;
- статус вне организации;
- хорошие условия труда;
- разнообразие;
- похвала;
- продвижение по службе;
- удобный график работы;
- осуждение окружающими;
- потеря заработка.

Эксперты привели результаты исследований о факторах, снижающих мотивацию учителя: на первом месте – рутинность работы, на втором — давление администрации, лишь после этого — слабое материальное обеспечение, заработная плата.

А чем же кроме денег можно мотивировать педагогических работников, и в частности нашей школы?

Чтобы определиться, творческой группой в составе администрации, членов методического совета, председателей совета трудового коллектива и профсоюзного комитета, были намечены перспективы дальнейшей работы по:

- совершенствованию мотивации педагогов и обновлению механизмов их морального стимулирования;
- совершенствованию организационно-педагогических условий, обеспечивающих благоприятную мотивационную среду;
- усилению индивидуальной и дифференцированной работы с педагогом путем определения стратегии взаимодействия с ним и планирования его карьеры.

Творческая группа выделила наиболее приемлемые моральные стимуляторы мотивации:

1. Условия труда – потребность в хороших условиях работы и комфортном окружении. Хотя, из всех факторов нематериальной мотивации, условия труда имеют самый низкий рейтинг. Предполагается, что повышенные требования к условиям труда

выступают в качестве компенсации за неудовлетворенность в другой, более важной потребности, например, потребности в признании и статусе

В нашей школе для наиболее профессиональных и активных участников различных школьных проектов в первую очередь кабинеты оснащаются новой мебелью и компьютерным оборудованием (интерактивным оборудованием, интернетом и просто уютной обстановкой, в которой хочется творить).

2. Социальные контакты - необходимость в социальном окружении, в общении с людьми, чувство “локтя” и принадлежности к коллективу. Социальные контакты, которые педагоги устанавливают с коллегами, являются важным фактором, оказывающим положительное влияние на отношение к труду и профессиональному развитию.

3. Признание – преобладающая потребность в постоянном получении признания и похвалы.

Зависимость от признания формируется быстро и имеет ряд негативных последствий: неуверенность в себе, неспособность принимать самостоятельные решения, трудности ориентировки в ситуациях, особенно в новых, постоянное привлечение внимания к собственной персоне.

4. Стремление к достижениям: глубокая внутренняя потребность сотрудника устанавливать для себя дерзновенные цели и добиваться их.

Особенности поведения таких сотрудников: предпочитают все делать сами: не любят командную работу, стремятся к целям, которые можно оценить (измерить), избегают рискованных целей, отличаются конкурентоспособностью, самонаправленностью и самозапускаемостью, не терпят, если кто-то тормозит их продвижение к цели.

5. Стремление к власти – стремление оказывать влияние на других – доминирующая черта характера. Является ценнейшим качеством, если оно сочетается с умением руководить, общаться, способностью нести ответственность и наличием достойной цели. Отличительная особенность – сопротивление со стороны других людей и постоянное наличие риска. Гарантия защиты от провалов – наличие соответствующих способностей и хорошая профессиональная подготовка.

Проблема для администрации: необходимость делегирования полномочий, то есть предоставление подчиненным самостоятельности, что ведет к утрате контроля и влияния.

6. Интересная и полезная работа: этот фактор имеет самый высокий рейтинг. Мнение о том, что интересно и полезно, отличается большим разнообразием. Это субъективное понятие. Работа может быть интересной по содержанию, по способам, по характеру общения. Однако в условиях большого учреждения каждый вид работы имеет отношение только к части общей задачи, поэтому у работников складывается мнение, что их труд не связан с широкомасштабной целью.

7. Разнообразие и перемены: потребность в постоянном разнообразии, переменах, стимуляции. Изменения и перемены должны с чем-то сочетаться, например, со стремлением к креативности или различным достижениям. В противном случае, ситуация приведет в никуда: стремление избежать рутинности и заниматься «чем-то новеньким», нежелание устанавливать и обсуждать цели, тем более долгосрочные; тенденция бросать задания незавершенными; необходимость в поддержании высокого уровня возбуждения; неприспособленность к переменам, которые задевают личность.

8. Креативность - способность выдавать нетривиальные, почти спонтанные решения; способность к систематической разработке новых вариантов видения старого, потребность в новых идеях, широком кругозоре, конструктивной любознательности, исследовательской деятельности. Однако для проявления креативности в организации для человека много ограничений:

- организационная культура;
- необходимость работать в команде;
- личностные особенности (потребности, способности, умения, готовность).

9. Самосовершенствование: потребность расти и развиваться как личность. Проблемой для администрации становится подход к работе исключительно с позиции

личностного совершенствования, стремление к самостоятельности, независимости, избегание привязанностей.

Такой разносторонний анализ возможных моральных стимулов свидетельствует о том, что мотивация персонала, особенно в условиях кризиса, важная и трудоемкая задача, решение которой требует комплексного подхода.

Учитывая наши внутренние резервы, психологический климат в коллективе и условия для применения нефинансовых способов мотивации, среди сотрудников был проведен анонимный опрос, в ходе которого удалось выбрать несколько, наиболее приемлемых:

1. Ресурсные способы мотивации, позволяющие экономить время педагога или распределять его более эффективно. Эти приемы наиболее близки пунктуалам, желающим оптимизировать свое пребывание на работе. Данное стремление, прежде всего, связано с семьей (строительство семейного гнезда, воспитание детей, уход за больными родственниками и т.д.). Ведь в жизни всякое бывает. У педагога, например, может быть маленький ребенок или больные родители-пенсионеры, за которыми необходимо ухаживать, или он в свободное от работы время занят с внуками, что тоже требует времени и сил.

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 объема учебной нагрузки.

К ресурсным способам стимулирования относят такие инструменты руководителя, как предоставление удобного кабинета, дополнительного оборудования или новой мебели, создание комфортной рабочей обстановки.

Поэтому, для наиболее активных и высокопрофессиональных педагогов, администрация школы старается составить удобный график работы, а в случае выполнения ими, для нужд школы, работы за рамками их основного рабочего времени – предоставляются дополнительные отгулы в удобное для работника время, что служит хорошей мотивацией для остальных членов коллектива.

2. Статусный способ мотивации - еще один моральный стимул, приемлемый в нашей школе.

Данный метод призван повышать роль педагога в коллективе. Он особенно ценен для хранителей традиций образовательной организации. В их число входят:

- оказание административной помощи в разрешении конфликтных ситуаций (между педагогами и (или) родителями обучающихся, воспитанников);
- публичная похвала на совещании или педсовете;
- вынесение благодарности в приказе;
- представление к грамоте или званию;
- помещение фотографии на стенд или на школьном сайте
- признание успехов воспитанников (организация выставок работ, концерта, выступления спортивной команды и т. п.);
- выражение признательности со стороны учащихся и их родителей (законных представителей).

Используя данные способы в отдельности и интегрируя их, а также используя индивидуальный подход к каждому педагогу, можно достигнуть высокого качественного результата – участия каждого педагога школы в сетевых Интернет -сообществах, использовании цифровых образовательных ресурсов на уроках и внеурочных мероприятиях (предметных неделях, семинарах и т.п.).

Если за добросовестно выполненную работу педагог услышит похвалу на педсовете, собрании трудового коллектива или в присутствии проверяющих работников, если его фотография будет на доске почета или размещена на сайте школы, то ему просто по-человечески будет очень приятно.

Изыскивая способы нематериальной мотивации педагогов, я сделал простой вывод: надо уметь быть благодарными. И совсем не дорого станет администрации

благодарность педагогу в приказе, что очень пригодится последнему при очередной аттестации на подтверждение или повышение квалификационной категории. Письма, почетные грамоты, запись в трудовой книжке, упоминания в прессе – лишь несколько из многих способов выразить благодарность

3. Содействие профессиональному и карьерному росту педагогов. 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);
- помощь в обобщении опыта, подготовке авторских учебников и пособий, публикаций к печати;
- содействие в разработке и утверждении различных программ и т. д.

4. Поощрение педагогов к повышению квалификации, профессиональной переподготовке, получению высшего и специального образования, разработке педагогической концепции и т.д. Всё это дает возможность к выдвижению, наиболее профессиональных и активных педагогов, на руководящие должности, например, заместителя директора, руководителя методического объединения и другие.

В нашем учреждении стало хорошей традицией проводить совещания, на которых мы поздравляем сотрудников и награждаем их за труд, информируем о достижениях, подводим итоги их деятельности, обсуждаем кандидатуры для представления к отраслевым поощрениям и наградам. Обстановка на таких совещаниях всегда бывает приподнятой.

5. Создание мотивационной среды. Для мотивации профессионального роста педагогов необходимо создать среду, обеспечивающую атмосферу вдохновения и желания продуктивно работать. В качестве приоритетных направлений создания мотивационной среды можно выделить следующие:

- формирование устойчивой мотивации профессионального развития (потребность в саморазвитии педагога);
- психологическое сопровождение профессионального развития педагогов;
- обновление и развитие системы повышения квалификации педагогов и обучения их в образовательном учреждении;
- усиление индивидуальной и дифференцированной работы с педагогом, планирование его профессиональной карьеры.

Мероприятия по сохранению традиций, корпоративные праздники, дни открытых дверей, спортивные праздники, самопрезентации объединяют и сплачивают коллектив сотрудников.

6. Повышение роли руководителя в мотивации профессионального развития педагогов путем отказа от стереотипов управления; овладения базовыми навыками лидерской компетентности; завоевания доверия; выражения восхищения достижениями педагога; оказания помощи педагогу в решении профессиональных задач; подчеркивание значимости и уникальности каждого; позитивного настроения и личного примера в делах; минимизации рисков при внедрении инноваций.

В своей работе в основе мотивации сотрудников я ставлю внимательное отношение к людям. Первый и самый важный из трех основных принципов – это уважение к личности. В годовом обзоре деятельности английского филиала еще за 1984 год уже говорится, что именно соблюдение этого принципа более всего объясняет постоянный успех организации.

Уже давно сделал ставку на то, что важнейшим условием успеха является развитие личности. Поэтому обязательной частью обширной образовательной программы, предусмотренной для всех сотрудников, являются регулярно проводимые учебные семинары, посвященные развитию личности. Учебные центры, в которых проходят семинары, расположены в исключительно красивых местах, обеспечивают максимальный комфорт для сотрудников и оборудованы по последнему слову техники. Это показывает слушателям, насколько руководство ценит их.

Руководство обеспечивает себе поддержку со стороны членов семей сотрудников. На проводимые общие собрания, где происходит награждение лучших, всегда приглашаются сотрудники с супругами. Чествуя лучших работников, я как руководитель стремлюсь показать членам их семей, что рассчитывает на их понимание и поддержку.

Сильный лидер должен иметь видение будущего, уметь донести это свое видение до других людей и вдохновить на то, чтобы их сделать это видение реальностью. Лидеру важно развить в себе умение побуждать людей работать лучше, чем они, как им кажется, могут работать, или лучше, чем их побуждают работать внутренние мотивы. Примеров множество. Это и документально зафиксированная политика компании «Дженерал Электрик» в работе с персоналом, направленная на максимальное выявление и раскрытие потенциала каждого работника. Это и пропаганда Мэри Кей уважения к другим сотрудникам, внушения им веры в собственные силы, помощи окружающим в том, чтобы они чувствовали себя увереннее, чувствовать себя более компетентным и оцененным по достоинству.

Я как руководитель, чтобы наилучшим образом воздействовать на трудовую мотивацию и поведение подчиненных, не ограничиваюсь использованием преимущественно административных рычагов (приказы, распоряжения, контроль, наказания и денежные поощрения). Но на вопрос, что же, кроме поощрения и наказания, можно использовать, мотивируя подчиненных к хорошей работе, руководители не сразу находят ответ. Однако список таких мотивирующих воздействий велик. Приведу лишь часть этого списка. Методы, которые использую для воздействия на поведение сотрудников.

- Личный пример
- Постановка целей
- Контроль
- Убеждение
- Обратиться за советом
- Обращение к лучшим чувствам
- Оценка рабочих результатов
- Информирование
- Опора на коллектив
- Расширение самостоятельности и ответственности работника
- Игра на любопытстве
- Игра на самолюбии
- Использование соревновательности
- Просьба
- Оказание доверия
- Использование стремления завершить уже начатое дело
- Обогащение труда (сделать работу более интересной, привлекательной)
- Введение новых традиций
- Улучшение имиджа школы в глазах работников
- Воодушевление работника на улучшения в работе
- Использование желания работника иметь хорошую репутацию.

Однако все эти методы будут полезны лишь тем, кто ищет новые возможности воздействия на мотивацию подчиненных, не ограничиваясь привычными кнутом и пряником. Трудно рассчитывать, что руководителю помогут рекомендации, содержащие длинные списки методов, которые он мог бы с успехом использовать в отношении своих

подчиненных, если он не отличается пониманием человеческой психологии и не видит для себя особой нужды в совершенствовании в этой области.

Таким образом, в управлении коллективом школы акценты расставлены на моральное стимулирование мотивации и заинтересованности каждого работника в содержании своей деятельности, важность его личностного развития, улучшение качества организационных и управленческих решений, развитие сотрудничества среди работников, максимально возможное использование богатого человеческого потенциала, самоорганизацию каждого педагога и его профессиональное развитие. Для реализации данных позиций нужно было разработать нормативный документ, регламентирующий моральную систему поощрения педагогических работников. И в конце 2014 года совместными усилиями «появилось в свет» Положение о системе поощрений педагогических работников МОУ «Деевская СОШ» (см. Приложение 1)

Моральные стимулы представляют собой такие средства привлечения людей к труду, которые основаны на отношении к труду, как высшей ценности, на признание трудовых заслуг, как главных. Они не сводятся только к поощрениям и наградам, применение их предусматривает создание такой атмосферы, такого общественного мнения, морально-психологического климата, при которых в трудовом коллективе хорошо знают, кто и как работает, и каждому воздается по заслугам. Такой подход обеспечивает уверенность в том, что добросовестный труд и примерное поведение всегда получает признание и положительную оценку, принесут уважение и благодарность.

Во всех случаях кадровая политика формальная - в документах, должна соответствовать неформальному положению дел. И что особенно важно, она должна быть понятной, приниматься и разделяться всеми сотрудниками. Сегодня школа успешно функционирует в режиме развития. Коллектив стабилен, активно и инициативно позиционирует себя в педагогическом сообществе Свердловской области и России, что подтверждают Дипломы лауреатов конкурсов, директор школы призёр областного конкурса "Директор новой школы" среди руководителей образовательных организаций Свердловской области.

Исходя из приведённых выше сведений, видны положительные изменения активности педагогов школы. Возросло участие педагогов в различных конкурсах, инновационных проектах и его результативность. Более эффективно заработали механизмы самореализации и саморазвития педагогов. Коллектив школы принимает участие в различных конкурсах (Педагогические чтения, августовская конференция, выступления на совещаниях по обмену опытом, творческие конкурсы «Грани талантов», спартакиада работников образования, «Две звезды», «Танцы» и многих других, в которых неоднократно становились победителями и призёрами в различных номинациях. О нас пишутся статьи в различных средствах массовой информации («Алапаевская искра», «Алапаевская газета», различные вестники и другие.

Подводя итог рассмотрению возможностей мотивации персонала, которые могут использоваться в дополнение к материальному стимулированию, следует особо отметить необходимость поиска новых путей и подходов к решению этой задачи. Для разных компаний этот путь может быть своим. Перед теми руководителями, кто действительно хочет заниматься мотивацией персонала, открыто множество возможностей. Готовых рецептов здесь не существует. Только понимание психологических механизмов поведения людей в организации и внимательное отношение к работникам, к их проблемам и устремлениям дают шанс на выбор правильного пути.

И в заключении хочется сказать, что моя Деевская школа всегда будет шагать в ногу со временем, будет конкурентоспособной, не будет довольствоваться достигнутым. А это значит, что нужно определить такие цели, поставить такие задачи, чтобы помочь ребенку познать мир и человека, а работнику создать не только оптимальные условия работы, но и мотивировать на работу.

**Положение о системе моральных поощрений
педагогических работников МОУ «Деевская СОШ»**

1. Общие положения

1.1. Настоящее положение разработано с целью создания необходимых условий для развития профессиональной компетентности педагогических работников МОУ «Деевская СОШ»

1.2. Возможный набор моральных поощрений может быть использован независимо от выплат стимулирующего характера, предусмотренных коллективным договором школы.

1.3. На поощрение педагог выдвигается независимой группой экспертов (из числа представителей методической службы учреждения, общественных организаций и родительской общественности), по результатам работы педагогического персонала.

1.4. Поощрение педагогического персонала осуществляется за следующие виды деятельности, способствующие развитию школы:

- участие в системе непрерывного педагогического образования (постоянное повышение квалификации и саморазвитие через семинары, курсы повышения квалификации и курсы профессиональной переподготовки, получение высшего и второго высшего образования, участие в образовательных программах, разработка и инициация педагогических проектов и др.);
- организация системы педагогического, социально-психологического, психолого-педагогического просвещения и обмена педагогическим опытом (организация и(или) активное участие в педагогических советах, семинарах, мастер-классах, научно-практических конференциях, педагогических чтениях и т. п.);
- участие в инновационной деятельности школы;
- самостоятельное освоение и осуществление инновационной деятельности;
- участие в научно-методической работе, руководство профессиональными сообществами, освоение и осуществление новых профессиональных педагогических ролей (консультанта, модератора, координатора, наставника);
- участие в работе над значимыми для школы проблемами (изменения в образовательном процессе в логике компетентностного подхода, создание здоровьесберегающей образовательной среды, и т. д.);
- создание педагогических продуктов (программ, проектов, методических рекомендаций, разработок мероприятий, диагностических пакетов, технологических карт и т. п.), внедренных или имеющих перспективы внедрения в образовательный и научно-методический процессы школы, способствующих повышению качества образования, решению значимых для учреждения проблем, развитию школы;
- содействие созданию положительного имиджа школы в социуме (публикации о деятельности в печати, создание материалов для сайта школы-интерната, общественная деятельность и руководство общественной деятельностью воспитанников, участие в сетевых сообществах и объединениях, осуществление социального партнерства, представительство школы в комиссиях, рабочих группах аттестационных комиссий, экспертных советах).

2. Перечень возможных моральных поощрений

За перечисленные в п. 1.4. виды деятельности, способствующие развитию школы-интерната, возможны следующие виды поощрений:

- благодарность в приказе;
- публичная похвала в докладе или выступлении на собрании, представительном совещании, конференции;
- доброжелательный предметный разговор с позитивной оценкой конкретной работы, выражение личной благодарности;
- похвала, высказанная после посещения занятия;
- предоставление максимально удобного для педагога расписания занятий;
- выдвижение на обобщение накопленного педагогического опыта педагога;

- направление на конкурсы профессионального мастерства;
- рекомендация для участия педагога в конкурсном отборе лучших педагогов, активно внедряющих инновационные образовательные программы;
- выдвижение на награждение грамотой министерства образования Свердловской области, грамотой министерства образования и науки РФ, грамотой губернатора РО;
- награждение педагога благодарственным письмом, грамотой, дипломом школы-интерната или общественной организации;
- представление педагога к областным или государственным наградам;
- выдвижение педагога на грант или другую форму финансовой поддержки;
- представление к почетному знаку, к почетному званию "Заслуженный учитель";
- предоставление права самоконтроля, самоанализа, самообобщения накопленного опыта и предоставления полученных результатов педагогическому коллективу;
- организация персональной выставки творческих работ педагога;
- предоставление права выступить с научным отчетом на педагогическом совете или ином педагогическом форуме;
- проведение научно-практического семинара или конференции по изучению опыта педагога;
- предоставление права педагогу вести школу молодого педагога, школу передового опыта и т. п.;
- предложение возглавить профессиональное педагогическое сообщество (методическое объединение, творческую группу и т. д.);
- предоставление дополнительных дней (в дни осенних, весенних, зимних каникул) педагогам, обучающимся на курсах, получающим высшее образование, обучающимся в магистратуре и аспирантуре и т.д.;
- отгул или предоставление дополнительных дней к ежегодному отпуску;
- освобождение от работы в дни сдачи экзаменов обучающимися педагогами с сохранением заработной платы;
- выделение льготной туристической путевки или путевки в дом отдыха;
- предоставление отдельным сотрудникам особых условий работы (гибкий или свободный график, самоконтроль качества и т. п.);
- публикация о педагоге в средствах массовой информации, на сайте школы-интерната;
- размещение фотографии на стенде ("Лучшие педагоги");
- выпуск буклета, брошюры с изложением инноваций и достижений педагога;
- подготовка публикации по итогам серии открытых мероприятий, проведенных педагогом;
- направление на престижные курсы повышения квалификации или профессиональной переподготовки.

3. Порядок представления к награждению

3.1. Представление к награждению Почётными грамотами разного уровня, а также - нагрудным знаком «Почётный работник общего образования «Российской Федерации» и присвоению почётного звания «Лучший работник образования Дона», «Заслуженный учитель Российской Федерации» производится последовательно от уровня к уровню.

3.2. Награждение Почётными грамотами разного уровня, а также представление к награждению нагрудным знаком «Почётный работник общего образования Российской Федерации» и присвоению почётного звания «Заслуженный учитель Российской Федерации» производится в следующем порядке:

- выдвижение кандидатуры профессиональным сообществом педагогов школы-интерната,
- обсуждение и утверждение кандидатуры на заседании Педагогического совета школы.

3.3. Своевременное оформление документов для награждения нагрудным знаком «Почётный работник общего образования Российской Федерации» и присвоения почётного звания «Заслуженный учитель Российской Федерации» осуществляет в соответствии с законодательными требованиями.