«СИСТЕМА РАБОТЫ РУКОВОДИТЕЛЯ ПО МОТИВАЦИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РОСТА ПЕРСОНАЛА ОУ»

**Борюшкина Людмила Викторовна, (**[**bolschool22@yandex.ru**](mailto:bolschool22@yandex.ru)**)**

**Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение «Болгарская средняя общеобразовательная школа №2» Спасского муниципального района Республики Татарстан** (МБОУ «БСОШ №2» г. Болгара)

**Аннотация**

Данная статья посвящена одному из наиболее важных вопросов деятельности образовательного учреждения – мотивации и профессионального роста педагогов. Проблема мотивации и мотивов поведения и деятельности людей является одной из центральных как в психологии, социологии, педагогике, так и в управлении. В основе мотивации человека лежит, прежде всего, его деятельность. Зная особенно­сти личности, можно в значительной мере судить о мотивационной сфере че­ловека. Изучая мотивационную сферу, мы тем самым изучаем и личность.

Управленцам и менеджерам важно и необходимо знать ключевые аспекты мотивации персонала организации для создания оптимальных условий для реализации потенциала работников учреждения.

В каждой организации действует та или иная система мотивации персонала. Основной задачей мотивационной системы является идентификация целей личности с целями организации. Однако каждая из таких систем, как правило, имеет определенные недостатки или «узкие места», которые препятствуют реализации как целей учреждения, так и удовлетворению самих работников.

Объектом данной статьи является анализ теоретико-методологических основ и практических при­емов формирования мотивационной сферы деятельности персонала образовательного учреждения, а также выделение основополагающих мотивационных факторов.

Сегодня школа все в большей степени становится сложноорганизованной, саморазвивающейся системой, а отдельно взятая еще и претендует на собственную индивидуальность, «свое лицо». И в этой связи обеспечение результативной, качественной работы педагогов (других сотрудников) – непростая внутренняя управленческая задача. Понятия «стимул», «мотив» как факторы, которые необходимо планировать, учитывать, относительно недавно, но очень динамично стали наполняться экономическим смыслом.

Школа как образовательная структура многократно претерпевала реформирование *(11 реформ до 2000г.)*, но при этом оставалась очень традиционной, пока экономика не стала значительной составляющей реформирования образования.

В статье представлен опыт управленческой деятельности по мотивации персонала, при этом под мотивацией понимается "вид управленческой деятельности, аналог управленческого действия «руководство», наиболее важная составляющая - сознательные стимулирующие и мотивирующие действия субъектов управления, нацеленные на формирование желательной мотивации трудового поведения персонала. Успех действий руководителей по мотивации определяется их способностью повлиять на имеющуюся внутреннюю мотивацию деятельности и поведения.

За последние 4-5 лет можно зафиксировать огромное количество важных изменений, происходящих в образовании, как на федеральном, так и на региональном уровнях по всем направлениям. На мой взгляд, ситуация в образовании характеризуется так: идет переосмысление ценностей, рушатся стереотипы, выдвигаются и реализуются смелые инновационные идеи, как быть успешным в жизни; и это отнюдь не те нравственные ценности, к которым привычны в основном учителя. На лицо противоречие - мы все время балансируем: то образование – культура, и далее все, что за этим следует; то образование – услуга. И тогда проявляется проблема – в условиях рынка первична эмоциональная удовлетворенность потребителя, а типичный учитель всегда настроен на то, что первично «довести» до ученика «все заповеди» любимого своего предмета. Как оставаться при этом педагогу человеком с благоприятным мироощущением, довольствоваться жизнью и работой, ведь другой жизни не будет. Также важно, что мы несем это мироощущение своим воспитанникам.

Перед руководством школы стоят задачи, как быть организацией, адекватной современным тенденциям, как эффективно развиваться. Есть такой тезис: организация развивается тогда, когда развиваются отдельные личности. Дирекция выстраивает соответствующую кадровую политику, в некоторой степени переориентируя педагогов, ставя их в суровые условия критериальной  оценки их труда, точно так же, как это происходит с внешней оценкой деятельности образовательного учреждения в целом. Оценка и вознаграждение за результат в материальном эквиваленте стали более востребованы или стали с большей откровенностью признаваться как предпочтительные – это, во-первых. И, во-вторых, стало очевидным, что эффективность педагогической деятельности выше, если достигается современными образовательными системами, ориентированными не только на выполнение государственного заказа, но и на удовлетворение потребностей учащихся, родителей, учителей.

Как показало анкетирование учителей на предмет востребованности различных форм стимулирования, не предпочтительными стали Грамоты и Благодарности без материального сопровождения. Стоит отметить, что и в условиях аттестации на квалификационную категорию в таких формах, как внешняя экспертиза – электронное портфолио, эмоциональная оценка результата не фиксируется, кстати, другие формы этого тоже не предусматривают.

Мы вовлечены в маркетинговую деятельность, как «социальный и управленческий процесс, с помощью которого отдельные лица и группы лиц удовлетворяют свои нужды и потребности благодаря созданию товаров и потребительских ценностей и обмена ими." *(2, с. 123)* Образовательный маркетинг как неотъемлемая часть деятельности школы по реализации стратегических задач, или кадровая политика, предполагают принципиальные изменения в системе вознаграждения за труд, - это придание ему стимулирующего характера, а именно: объявление заранее определенных показателей и критериев результативности деятельности, по которым будут подведены итоги и осуществлено премирование или определены доплаты и надбавки к основной зарплате. Придерживаемся правила:  чем глубже разрыв между тем, что работник отдает обществу, и тем, что он получает взамен, тем меньше для него значат такие мотивы труда, как долг перед людьми, обществом в целом, стремление приносить своим трудом пользу людям. При этом очень важно, как сам себя оценивает человек. Золотое правило  -  позволять, как можно чаще называть цену вознаграждения  тому, кто эту работу выполнял. *(3. с. 47)* В течение десяти лет в нашем образовательном учреждении действует система стимулирующих выплат, премирование по результату.

Назову 4 основополагающих принципа, на которых строится  системная работа с персоналом:

1. Создание условий для самоопределения.
2. Адекватность времени.
3. Соответствие миссии школы.
4. Рефлексивно-проектный подход к управлению.

Один из принципов управленческой политики – создание условий для культурного (социального) личностного самоопределения учителя. Специфика нашего коллектива в том, что он достаточно молод, профессионален, 42% с высшей квалификационной категорией, стабильна и управленческая команда.

Любой человек планирует свое будущее исходя из своих потребностей и социально-экономических условий. Нет ничего удивительного, что он желает знать перспективы служебного роста и возможности повышения квалификации, а также условия, которые он должен для этого выполнить. В основе дифференцированного подхода в управлении персоналом – учет потребностей личности, совместный поиск ценности, смыслов, на которых в дальнейшем строится мотивация. Важна, конечно, правильная оценка навыков и деловых качеств. Суть первого принципа - создание условий для самоопределения. Механизмы при этом - изучение мотивов и стимулов труда, далее управление мотивационной сферой, а отсюда и трудовой карьерой через различные воздействия в зависимости от самоопределения.

Хороший педагогический коллектив, мы считаем, создается годами, складывается в результате тонкого процесса управления условиями. Мы все время анализируем, какие условия приемлемые, принимаемые тем или иным человеком, разрабатываем комплекс мероприятий по планированию, мотивации и контролю его профессионального роста. Чаще всего это вовлечение в деятельность по управлению группой, расширение компетентностей и компетенций в связи с изменением деятельности, ее разнообразием. Стараемся предвидеть, что один учитель будет успешен в работе вот на этом классе, будучи классным руководителем, а другой не может быть классным руководителем, ему лучше предложить иную деятельность. Ожидаемый успех может быть и в другой, не образовательной деятельности: организации, например, корпоративного мероприятия. Любое хорошо выполненное дело имеет пользу, если при этом человек проявил свои хорошие качества и, главное, удовлетворил свои потребности не во вред остальным, речь о потребностях высокого порядка, таких, как потребность в успехе, самовыражении и так далее. Правильно определить причину, по которой человек хочет иметь именно эту работу и занимать определенную ступеньку на иерархической лестнице должностей, - значит эффективно использовать человеческий ресурс, что весьма актуально при дефиците кадров.

В качестве примера представлю ряд управленческих действий по дифференцированному премированию:

Отработан такой механизм: по итогам учебного года, в конце августа происходит ряд мероприятий по подведению итогов и определению степени вклада каждого сотрудника в общий результат. Заместители директора и руководители других структурных подразделений представляют по определенным схемам и формам  предложения по премированию.  Потом идет кропотливая работа по согласованию. Критерии формулируем по – разному: по ЕГЭ, по результативности участия в районных, республиканских, российских мероприятиях, по подготовке школы к новому учебному году. Учитываем, например, полную готовность кабинета не к 1 сентября, а к моменту приемки школы комиссией. По организации летнего отдыха детей ценно, если независимая проверка или победа в конкурсе выявили сильные стороны, поощряются те, чья это заслуга.   Цель такого дифференцированного премирования в том, чтоб максимально учесть вклад каждого сотрудника в общий результат уже после того, как он  (результат) проанализирован. В момент обсуждения сводная информация выглядит следующим образом:

**Сводная таблица:**

|  |  |
| --- | --- |
| ФИО сотрудников | Показатели как основания для премирования |
|  | Качественный выпуск (кл. рук. 4, 9, 11) |
|  | Заполнение без замечаний документов при выпуске |
|  | Высокие результаты итоговой аттестации, независимой экспертизы |
|  | Вклад в здоровьесбережение, в том числе обеспечение качественного отдыха детей летом |
|  | Подготовка школы, класса к новому уч. году |
|  | Успешность инновационной деятельности |
|  | Привлечение внебюджетных средств |
|  | Совершенствование работы кабинета |

Показателей много, их перечень зависит от количества приоритетных направлений, качества результатов. Есть граница, когда показатель перестает «работать», например, сохранность кабинетов. Все кабинеты выглядят достойно, и нет необходимости это «двигать».

Обеспечивая психолого-педагогические условия управления образовательным упреждением на основе компетентностного подхода, мы создали и внедрили систему мотивации персонала, а также обеспечили условия для личностного роста педагогов, родителей и обучающихся в деятельности.

**Литература.**

1. Моисеева, А.М., Хван, А.А. Управление школой: словарь-справочник руководителя образовательного учреждения. – М., 2005.- с. 123.
2. Немова, Н.В. Управление методической работой в школе. – Библиотека журнала «Директор школы» выпуск №7, 1999. – с.124
3. Поташник, М.М., Лазорева, В.С. Управление развитием  школы. – М.1995.
4. Поташник, М.М. Управление качеством образования. – М. – 2000
5. Андреева Г.М. Социальная психология. М.: Владос.- 2004.- 329 с.
6. Вачугов Д.Д., Веснин В.Р. Менеджер и стиль руководства. // Социально- политические науки.- 2004.- 295 с.
7. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта. – Воронеж: Изд – во Воронежского гос. университета, 2004. – 379 с.
8. Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников. – М.: Изд-во РЭА; Екатеринбург: Деловая книга, 2006. – 415 с.
9. Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. - №3. – с.23. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. М.:ЛТД.- 2006.-246 с.
10. Нестандартные решения при работе с персоналом// Управление персоналом – 2004 - № 12 (54). – с. 17-25.
11. Орлова А., Хухрин А. Стратегия управления: теория и реальность. // Вопросы экономики. – 2005. -№12. -с. 24-29.
12. Сагитдинов М.1П. Оценка эффективности работы персонала // Вопросы экономики - 2005. - №6. – с. 27-33.
13. [Компьютерные методы реализации экономических и информационных управленческих решений/](http://www.aup.ru/books/m188/) Трахтенгерц Э.А. В 2-х томах. Том 1. Методы и средства. - М.: СИНТЕГ, 2009, 172 с. Том 2. Реализация решений. - М.: СИНТЕГ, 2009, 224 с.