



# **Мотивация педагогов**

**Выполнила  
Шелковникова Л.М.**

**ИРКУТСК,  
2010**



И один человек может привести лошадь к водопою, но даже сто не заставят ее напиться, если она не захочет.

«народная ковбойская мудрость»

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

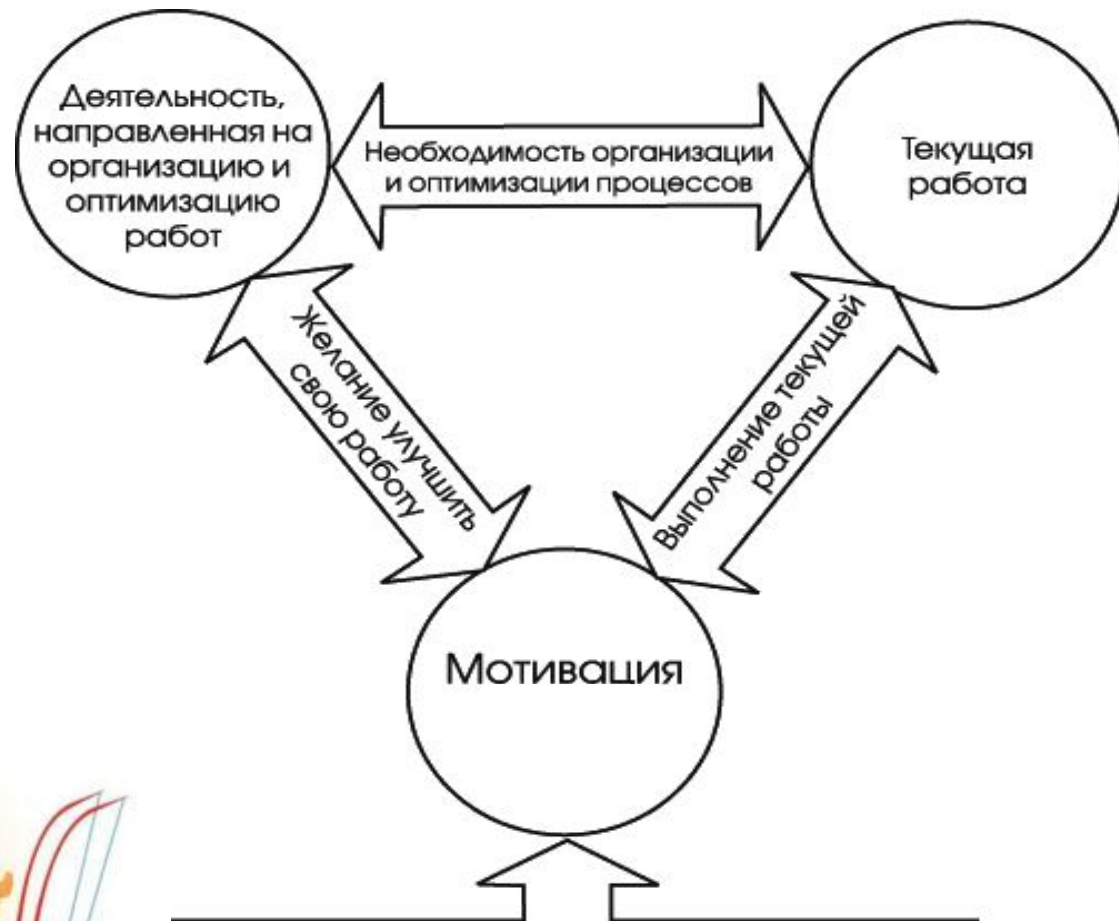
Д. Карнеги



# **Мотивация педагогов**

**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.**



Мотивация должна быть направлена не только на выполнение текущей работы, но и на ее организацию и оптимизацию, т.е. на совершенствование управления



# Основные стадии мотивации

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



# Пример №1

- **Потребность** ● желание иметь машину (автомобиль)
- **Пути устранения** ● купить, выиграть в лотерею или на конкурсе, украсть и т.п.
- **Определение целей** ● устроиться на работу для получения необходимой суммы денег
- **Осуществление действия** ● работа
- **Получение вознаграждения** ● зарплата, премии и т.п.
- **Устранение потребности** ● покупка машины.

# Пример №2

- **Потребность** ● безлимитный доступ в Интернет
- **Пути устранения** ● подключиться на анлим, анлим на работе
- **Определение целей** ● устроиться на работу с анлимым Интернетом
- **Осуществление действия** ● работа + одновременное выкачивание необходимой информации
- **Получение вознаграждения** ● зарплата + информация
- **Устранение потребности** ● бесплатный доступ к информации



# ОСНОВНЫЕ СТАДИИ МОТИВАЦИИ



# Базовые потребности личности (А. Маслоу)



# Философия позитивной мотивации



- 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?

# Социально-психологические типы

- Молодые специалисты
- Профессионалы
- Творцы
- Пунктуалы (педанты-аккуратисты)
- Хранители традиций



# Экономические способы



- 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.

# **Долгосрочные и более затратные способы поддержки**



- 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.

## Интеллектуальны о-творческие способы



- 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.

# Долгосрочные способы интеллектуальн о-творческой мотивации



- 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



- 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
- предоставление постоянного кабинета, дополнительного оборудования или новой мебели,
- создание комфортной рабочей обстановки (шторы, жалюзи, кашпо, стенды, картины и т. п.)

# Статусные



- 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.

# Управление мотивацией профессиональной деятельности персонала ОУ

Цели мотивации	Факторы мотивации	Формы и методы деятельности	Предполагаемые результаты
Понимание и принятие миссии и корпоративных ценностей	Делать стоящую, интересную работу; быть лидером в профессиональном сообществе; иметь хорошие отношения с коллегами	Развитие корпоративной культуры	Согласование взаимных интересов, установка на сотрудничество, «командный дух»
Включение в систему управления	Быть информированным о результатах своей работы; участвовать в принятии решений	Согласование с сотрудниками решений, принимаемых на рабочем месте в рабочей группе	Вовлеченность в дела университета, принятие на себя ответственности за результаты деятельности
Повышение трудовой активности	Иметь хорошие рабочие условия и социальную защищенность	Реализация социальных программ	Удовлетворенность условиями жизни в трудовом коллективе
Обеспечение удовлетворенности трудом	Иметь хорошую зарплату	Совершенствование системы материального вознаграждения	Оплата труда в соответствии с индивидуальным вкладом сотрудника в результаты труда коллектива
Гибкое приспособление рабочего времени к потребностям персонала	Иметь возможность самостоятельно распоряжаться рабочим временем	Введение индивидуальных графиков рабочего дня и системы учета рабочего времени	Эффективное использование рабочего времени
Обеспечение удовлетворенности состоянием рабочего места	Иметь хорошие условия на рабочем месте	Оборудование рабочих мест с учетом эргономических и психологических элементов условий труда	Качественное выполнение работы
Удовлетворение потребности в самореализации в профессиональной деятельности	Иметь стабильную надежную работу, иметь возможность для профессионального роста и продвижения по служебной лестнице	Кадровые программы по обучению персонала, планированию карьеры, созданию резерва	мобильность и гибкость в применении профессиональной квалификации
Удовлетворение потребности в уважении и признании	Быть по достоинству оцененным руководством	Введение системы деловой оценки персонала и трудовых достижений, совершенствование системы морального поощрения	Достижение высоких результатов труда, развитие личностного потенциала сотрудников

- **ДАЙТЕ ЧЕЛОВЕКУ ПОЧУВСТВОВАТЬ СЕБЯ ПОБЕДИТЕЛЕМ**
- **НЕПРЕДСКАЗУЕМЫЕ И НЕРЕГУЛЯРНЫЕ ПООЩРЕНИЯ СТИМУЛИРУЮТ ЛУЧШЕ, ЧЕМ ОЖИДАЕМЫЕ И ПРОГНОЗИРУЕМЫЕ**
- **ВЫДЕЛЯЙТЕ ПРОМЕЖУТОЧНЫЕ ЦЕЛИ И ПООЩРЯЙТЕ ИХ ДОСТИЖЕНИЯ**
- **БОЛЬШИЕ И РЕДКО КОМУ ДОСТАЮЩИЕСЯ НАГРАДЫ ОБЫЧНО ВЫЗЫВАЮТ ЗАВИСТЬ, А НЕБОЛЬШИЕ И ЧАСТЫЕ – УДОВЛЕТВОРЕНИЕ**
- **РАЗУМНАЯ ВНУТРЕННЯЯ КОНКУРЕНЦИЯ – ДВИГАТЕЛЬ ПРОГРЕССА.**



**Магия воодушевления, или В  
чем заключается умение  
мотивировать педагогов на  
эффективную работу**



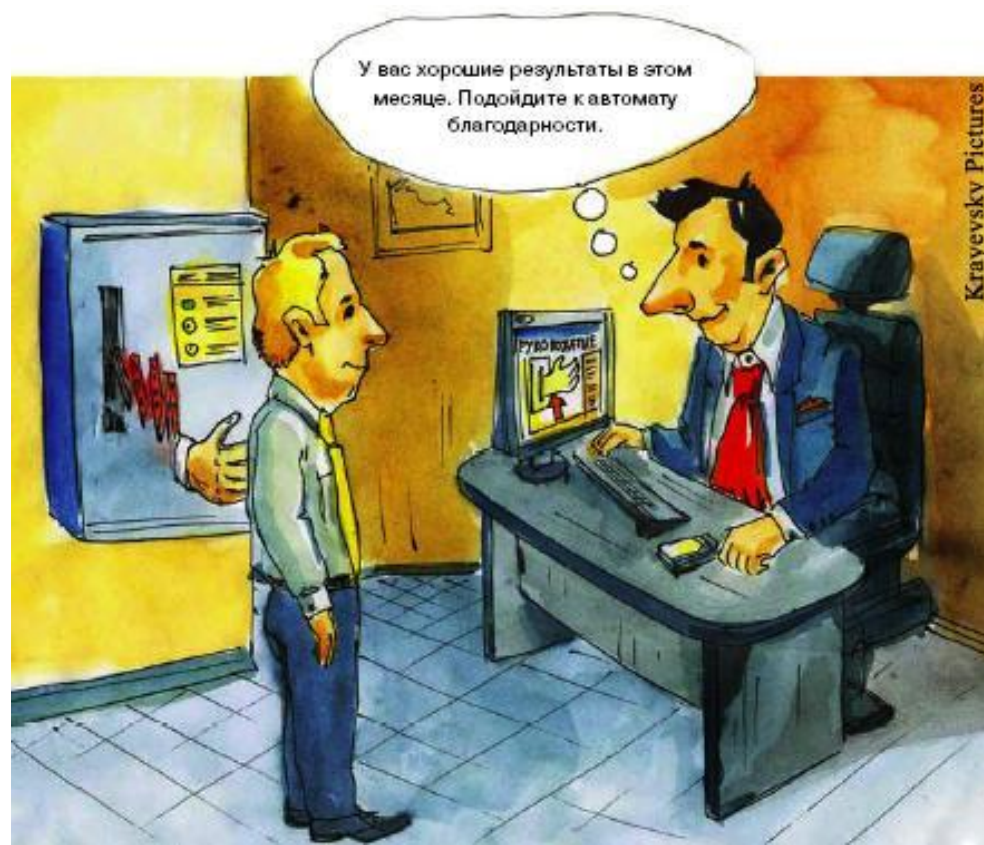


## **Не скупитесь на положительные эмоции**

В общении со своими сотрудниками мы обращаемся не только к их разуму, но и к чувствам. Воодушевленный руководитель невольно обращает на себя внимание и привлекает учителей своей страстью и эмоциональностью, убеждая их гораздо эффективнее, нежели сугубо профессиональные доводы, знания и умения, опыт прежней деятельности и многое другое.

## Благодарность - лучший комплимент

Ничто так не показывает ваше позитивное отношение к выполненной сотрудником работе, как похвала. Старайтесь поощрять педагогов. Пусть в вашем лексиконе чаще присутствуют такие фразы: «Замечательно, что...», «Меня радует...» и т.п.



## **Поддерживайте позитивное в работе учителей**

Продуктивно будет найти положительные моменты в работе даже самого неподготовленного учителя и попытаться усилить их.

К руководителю, который стремится видеть положительное, педагоги не боятся обратиться в случае возникновения проблем, поскольку воспринимают его не просто как начальника, а видят в нем советчика, старшего партнера.



## Как поддерживать собственную мотивацию

«Кто работу воспринимает как праздность, а праздность как работу, тот поистине овладел искусством жить».

М. Монтень



Человек, не способный стимулировать самого себя, не сможет оказать влияния и на окружающих. Если руководитель сам лично не мотивирован на наиболее эффективное выполнение задач своей школы, то этот недостаток очень скоро станет очевидным для учителей и других сотрудников. И они зададут себе вопрос: «Если наш директор сам не очень-то «горит» на работе, почему должен выкладываться я?». А ведь многие школьные проблемы можно решить только коллективно, а в ситуации немотивированности самого руководителя - это невозможно.

Как же поддержать собственную мотивацию?

Есть необходимость четко формулировать краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные цели работы коллектива и своей деятельности.



Но сформулировать привлекательные для себя и педагогов цели - это лишь начало пути. Важно, чтобы сотрудники видели, что руководитель готов тратить значительную часть времени для достижения поставленных целей, а потому необходимо как можно чаще обсуждать различные аспекты направленной на это работы. Тем самым вы «убиваете двух зайцев»: уточняете задачи деятельности, внося в нее необходимые коррективы, и демонстрируете свою заинтересованность в успехе, что, несомненно, мотивирует сотрудников.



Руководитель не может позволить себе оказаться беспомощным ни при каких обстоятельствах.

Его растерянность моментально передается работникам, парализуя их волю. Значит, кроме тщательного планирования предстоящей деятельности, необходимо психологически настроить себя на встречи с разнообразными, объективными и субъективными трудностями. Их появление не должно стать неожиданностью.

Сформулировав какую-либо цель, которая стоит перед вашей школой, заранее подумайте, кто окажет вам поддержку, а кто - сопротивление на пути ее достижения.

В чем это будет выражаться? Составьте две таблички. В первой пометьте все, что касается поддержки, во второй - возможное сопротивление.

## ● Таблица 1

<i>№ п/п</i>	<i>Ф.И.О. или шифр</i>	<i>В чем выражается поддержка?</i>
1		
2		
3		

## ● Таблица 2

<i>№ п/п</i>	<i>Ф.И.О. или шифр</i>	<i>В чем проявляется сопротивление?</i>
1		
2		
3		

Подумайте, какие независимые от окружающих вас людей факторы способствуют, а какие препятствуют достижению цели?

**Способствующие факторы**  
(перечислите все, которые видите).

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

**Препятствующие факторы**  
(перечислите).

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

Никто не застрахован от неудач.  
Постарайтесь как можно быстрее разобраться в их причинах и продумать шаги (желательно несколько вариантов) по нейтрализации.



Ведь неудачи порождают у работников множество негативных ощущений: подозрительность, разочарование, сомнение, развивают неуверенность, излишнюю осторожность; формируют страх перед новыми целями.



1. Мне не хватает времени, потому что

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

2. У меня было бы больше времени, если бы

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

3. Я трачу понапрасну слишком много времени, потому что

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

4. Я не имею возможности изменить свой распорядок дня,  
потому что

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

Проанализируйте полученные ответы.  
Не взвалили ли вы на себя много  
обязанностей?

Подумайте, что могли бы вы поручить  
своим заместителям и педагогам из  
того, что выполняете лично.

Пометьте дела, которые без ущерба для  
работы можно поручить  
подчиненным.

<i>Дело</i>	<i>Сотрудник(и), которо- му можно его поручить</i>
1	1.
2	2.



Развивая в себе позитивный настрой на людей и свою работу, вы значительно усиливаете и свой мотивационный потенциал.

