

Система материального и нематериального стимулирования педагогов.

Материальная и нематериальная мотивация педагогов.

Как мотивировать учителей на успешную работу?

Многие руководители считают, что формирование системы мотивации и поощрения сотрудников излишне, поскольку они и так предоставляют рабочее место и выплачивают заработную плату. А в государственных учреждениях директора автоматически обеспечивают условия труда, которых нет у многих граждан: официальное трудоустройство, возможность выхода на больничный, пенсию по выслуге лет и т.д.

В школах вот уже много лет есть проблема кадрового голода: отсутствие молодых специалистов, специалистов высокого класса, мужчин, а значит, директора будут вынуждены использовать все возможности для мотивации

Материальная мотивация педагога

Мы все по привычке считаем, что основной вид мотивации сотрудника – **материальная мотивация**: хорошая зарплата, премиальные, но это не так. До определенного порога, да, материальная мотивация может влиять на качество работы сотрудника, но если заплатить учителю в 2, в 3, в 4 раза больше, это не значит, что он будет в 2-3-4 раза больше или лучше работать. Постепенно происходит привыкание к высокой зарплате, и качество труда сначала растет, а потом снижается. Денежная мотивация – самый слабый стимулятор работы сотрудника. И ни в одной организации нет возможности постоянно и значительно повышать зарплату.

Безусловно, сотрудник должен зарабатывать столько, чтобы обеспечить удовлетворение своих потребностей и своей семьи. **Маленькая, по мнению работника, зарплата** вызывает у него чувство неудовлетворенности, отторжения – такой работник всегда находится в негативе, и постепенно качество его работы (и жизни) ухудшается, работник может нарушать трудовую дисциплину, подрывать взаимоотношения в коллективе, плести интриги.

К интригам в коллективе, к формированию групп недовольных приводит **и непрозрачная и непонятная система поощрения сотрудников.**

Изначально завышенные требования для получения стимулирующих выплат не замотивируют сотрудников: лучше получать оклад и спокойно работать, нежели прилагать невероятные усилия за небольшую, совершенно несопоставимую с затратами, премию.

Несправедливость стимулирующих выплат

Также в организации могут быть сформулированы такие требования к сотрудникам для выплаты стимулирующих, что одни категории работников могут получить их легко и в рамках выполнения своей основной работы, а другие для получения той же премии должны затратить большее время или просто не иметь возможности получить эту премию. Например, премия за выступление на конференции, семинаре или педсовете. Понятно, что завучи, которые всегда являются докладчиками на педсовете, получают премию. А как же быть простым учителям? Ведь

все 30-40 учителей школы не могут выступать на каждом педсовете, а значит, и лишаются возможности получить премию за выступление.

Или, к примеру, участие в конкурсах или проектах. Понятно, что для учеников начальных классов и конкурсов больше, и дети больше мотивированы, и уровень сложности заданий таков, что в нем могут принять участие практически все ученики. А как быть с конкурсами по физике? По химии? Подчас по этим предметам есть только олимпиады и конкурсы повышенного уровня сложности, а значит, учитель-предметник должен дополнительно готовиться с учеником и, возможно, ребенок сможет занять какое-то место. Затраты труда учителей совершенно не сопоставимы.

Получая базовую заработную плату, учителя выполняют свою основную работу, но сегодня необходимо не «просто» работать, но и повышать свою квалификацию, распространять опыт, участвовать в проектах и экспериментах. Взяться за это могут только замотивированные сотрудники. Учителя и педагоги должны быть уверены, что любой сверхурочный или дополнительный труд будет поощрен, и тогда они будут более открыто и позитивно смотреть на новое в своей работе.

Но не только окладом и премией можно мотивировать сотрудников.

Материальная мотивация педагога также может быть выражена в виде:

Помощи в покупке путевок для сотрудника или его детей.

Материальной помощи в связи со значимыми событиями (свадьба, рождение ребенка, смерть близкого человека и т.д.).

Покупки проездного билета.

Предоставления места жительства.

Проведения корпоративных вечеров, поездок, вручение подарков.

Покупки учебно-методической литературы, подписки на газеты и журналы.

Оплаты прохождения курсов, семинаров, тренингов, получения высшего образования.

Предоставления возможности оказывать платные образовательные услуги или трудоустроиться по совместительству на другую работу.

Нематериальная мотивация педагога

Если учитель хочет работать, если у него горят глаза, он полон идей и вдохновения, то качество его работы будет высоким. К нему будут стремиться ученики, у него будет меньше проблем с посещением и успеваемостью, родители могут стать его помощниками. Такой учитель может стать «правой рукой» и «палочкой-выручалочкой» директора или завуча. Но как создать такие условия работы в школе, чтобы учитель с удовольствием шел на работу? Как привлечь новые кадры в коллектив?

Ответ прост: нужно изучить потребности среднестатистического работника, выяснить и понять, что он хочет от работы и от условий труда. Вы хотите привлечь в школу молодых специалистов? А что им нужно? Методическая помощь, уважение коллег. Хотите привлечь мужчин? Платите хорошую зарплату, не будьте мелочны в выяснении отношений. Нужны высококлассные специалисты? Обеспечьте все необходимые условия работы, дайте волю в применении собственных разработок и методик, не давите отчетами и бумажной рутинной.

Большую роль играет организация рабочего места и места отдыха сотрудников, снабжение всем необходимым для работы (техника, мебель, канцтовары и проч.).

Как это ни печально, но **топ-3 проблем**, решение которых повернет учителей к себе, даст им чувство уважения, доступ к компьютеру и интернету на рабочем месте, и решение комплекса проблем, связанных с наличием своего кабинета (или «угла» в учительской), нормального расписания и уважения директора. Да-да, возможность учителя оказать влияние на составление расписания значительно повышает его мотивацию, он понимает, что его ценят и уважают и делают все возможное, чтобы ему было комфортно. Какие еще есть способы нематериального стимулирования педагогов и учителей?

Оказание методической помощи. Даже опытным учителям будет проще работать, если завуч-методист школы поможет с материалами для проведения тематического классного часа или конкурса.

Оказание содействия в прохождении аттестации, получения гранта, печати монографии, авторской программы и т.п.

Дать возможность выбрать график работы: методический день, количество уроков в день (кому-то удобно провести по 5 уроков в день, кому-то только 3 и не более), число рабочих дней в неделю, наличие или отсутствие окон, время начала работы (первая или вторая смена, к первому уроку или позднее) и т.д. Важно по возможности исключить беготню одного учителя каждый урок в разные кабинеты на разных этажах. Грамотный составитель расписания может хотя бы частично удовлетворить пожелания сотрудников.

Дать возможность выбрать нагрузку и классы.

Выбрать время отпуска. У всех учителей отпуск летом, но, возможно, некоторым крайне необходимо вырваться из школы на каникулы на неделю, уехать подальше и отдохнуть. Почему бы не предоставить такую возможность?

Упоминание имени сотрудника в материалах, разработанных им или с его помощью. Если учитель оказал существенную помощь в подготовке коллективного проекта или разработки программы, сообщите об этом на страницах материала, в отчетах и другим сотрудникам.

Пусть лучшие сотрудники имеют приоритет в получении нового оборудования, техники, мебели. Есть у вас учитель, который хорошо работает, спросите, что нужно ему для его работы: фотоаппарат, сканер, литература, экран или что-то еще.

Объявление благодарности, занесение на доску почета. Благодарность можно объявить как устно, так и письменно. Можно организовать доску почета и вывешивать на ней фотографии отличившихся учителей. Не только коллективу, но и ученикам, и родителям будет приятно увидеть «своего» учителя на доске почета.

Рассказать об отличившихся учителях в школьной газете или на школьном сайте. Или публиковать статьи в региональных газетах.

Предоставить дополнительные дни отдыха. Если учитель выполнил работу сверхурочно или проработал полгода без больничного, можно предоставить пару дней отгулов во время каникул.

Поддерживать уволенных сотрудников. При увольнении можно также объявить благодарность за помощь в становлении школы, а также поддерживать дальнейшие отношения, приглашать на праздники, обмениваться опытом.

Организовать занятия в спортзале. Возможно, учитель физической культуры вашей школы с удовольствием будет проводить занятия с учителями. Поговорите с коллективом, такая практика есть во многих школах.

Публичная похвала учителя и/или его учеников на мероприятиях.

Но вся эта нематериальная мотивация будет ничто, если нет уважения учителя со стороны администрации. «Не нравится – увольняйтесь», «Это работа простая, я не буду за нее платить», «Я в ваши годы вообще ничего не имел: ни кабинета, ни ТСО и работал молча» и т.д. – разбивает любые надежды и мотивацию даже самого мотивированного учителя. Будучи администратором, общайтесь корректно, пытайтесь понять педагога и по возможности ему помочь. И будьте авторитетом в его глазах: показывайте класс, давайте открытые уроки, рекомендации, проводите качественные лекции и тренинги по педагогике и т.д. И тогда коллектив будет с удовольствием работать на вас. Как ни крути, но отношения с директором или завучем – это всегда отношения подчинения, они не могут быть полностью комфортны для учителя, но к этому можно стремиться.

Расписание, отгулы, уважение и все вышеперечисленные методы нематериальной мотивации – это хорошие эффективные факторы управления мотивацией педагогов, но важнейший, на наш взгляд, фактор – **значимость труда**, миссия педагога и организации.

Благая цель в работе учителя

Мотивация «Повышайте качество обученности, чтобы наша школа в рейтинге была повыше» – не работает, работает профессиональная мотивация: «Давайте будем лучше учить детей, потому что от нашего труда, от нашей работы зависит возможность поступления в вузы и вся будущая жизнь». «Почему вы не можете организовать питание детей, вон в классе МарьВанны охват питанием 100%. Не умеете работать с родителями! И премию вам не дам» замените на: «Светлана Викторовна, полноценное питание детей – это залог их здоровья, хорошего самочувствия и успеваемости. Питаясь сегодня, дети будут здоровыми в будущем. Постарайтесь донести эту информацию до родителей». То же и со всеми другими задачами и проблемами в работе учителя. Учителя должны видеть и понимать благую цель своей работы, ее значимость для учеников и будущего. Директор и завучи должны вслух проговаривать эти цели и декларировать их официально в качестве миссии школы.

Зоны отдыха учителей

Как оборудована учительская в вашем учреждении? Учителям комфортно в ней находиться? Это большое светлое помещение, где можно присесть и перевести дух между уроками, где можно пообедать во время «окна», поговорить с коллегами?

По опросам различных категорий сотрудников, более 80% человек заинтересованы в дополнительных удобствах в зоне отдыха. Это могут быть:

- микроволновка и холодильник;
- чайник, кофемашина, бесплатные чай и кофе;
- кресла, диваны;
- массажное кресло;
- тренажеры (беговая дорожка, велотренажер);
- телевизор;

компьютер с доступом в интернет, копировальная техника;
теннисный стол, настольные игры (можно объединить вместе с зоной отдыха учеников).

Особенно важна организация учительской для учителей, у которых нет своих кабинетов. Для таких педагогов в учительской нужно выделить место для верхней одежды и обуви, хранения личных вещей, тетрадей и других принадлежностей.