

## Мотивация профессионального развития педагогов образовательного учреждения: теоретический аспект вопроса

### 1.1. Понятие мотивации и профессионального развития.

В самом общем виде **мотивация** человека к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий. Эти силы находятся вне и внутри человека и заставляют его осознанно или же неосознанно совершать некоторые поступки. При этом связь между отдельными силами и действиями человека опосредована очень сложной системой взаимодействий, в результате чего различные люди могут совершенно по-разному реагировать на одинаковые воздействия со стороны одинаковых сил. Более того, поведение человека, осуществляемые им действия в свою очередь также могут влиять на его реакцию на воздействия, в результате чего может меняться как степень влияния воздействия, так и направленность поведения, вызываемая этим воздействием.

Принимая во внимание сказанное, можно попытаться дать более детализированное определение мотивации.

**Мотивация** - это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей (по В.А.Дубровской). Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека.

**Мотивация персонала** школы есть процесс побуждения сотрудников к деятельности для достижения целей организации.

**Потребности** - это то, что возникает и находится внутри человека, что достаточно общее для разных людей, но в то же время имеет определенное индивидуальное проявление у каждого человека. Наконец, это то, от чего человек стремится освободиться, так как, пока потребность существует, она дает о себе знать и “требует” своего устранения.

**Мотив** - это то, что вызывает определенные действия человека. Мотив находится “внутри” человека, имеет “персональный” характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие.

**Мотивирование** - это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование составляет сердцевину и основу управления человеком. Эффективность управления в очень большой степени зависит от того, насколько успешно осуществляется процесс мотивирования.

**Стимулирование** - это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование. При этом, чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование. Это связано с тем что воспитание и обучение как один из методов мотивирования людей приводят к тому что члены организации сами проявляют заинтересованное участие в делах организации, осуществляя необходимые действия, не дожидаясь или же вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия.

**Профессиональное развитие** – это расширение знаний, умений и навыков по своей специальности.

М. М. Поташник определяет **профессиональное развитие** (профессиональный рост) **учителя** как цель и процесс приобретения педагогом знаний, умений, способов деятельности, позволяющих ему не любым, а именно оптимальным образом реализовать своё предназначение, решить стоящие перед ним задачи по обучению, воспитанию, развитию, социализации и сохранению здоровья школьников. Нам также близко определение профессионального роста, которое даёт Е. А. Ямбург (автор идеи адаптивной школы полного дня): "Профессиональный рост - это неустранимое стремление учителя к самосовершенствованию, в основе которого лежит природная потребность в творчестве в работе с детьми".

Профессиональное развитие учителя осуществляется двумя путями:

- посредством самообразования, т.е. собственного желания, постановки цели, задач, последовательного приближения к этой цели через определенные действия;
- за счет осознанного, обязательно добровольного участия учителя в организованных школой мероприятиях, т.е. фактора влияния окружающей профессиональной среды на мотивацию учителя и его желание профессионально развиваться и расти.

Оба пути неразрывно связаны: учитель сам выбирает содержание, формы, методы из предлагаемой ему кем-то методической работы, и потому последняя приобретает характер самообразования; с другой стороны, отмечает М. М. Поташник, как бы учитель сам не заботился о своём профессиональном росте, сколько бы ни думал о нём, как бы тщательно сам ни проектировал его, он не сможет не воспользоваться внешними источниками, которые ему предлагает школа. Таким образом, управление в школе, руководство педагогическим коллективом является необходимым фактором профессионального развития любого педагога.

**Мотивация профессионального развития** – процесс побуждения педагога к активной педагогической деятельности, направленной на получение нового качественного результата и сфокусированной на достижении личного смысла в профессии.

## **1.2. Теории мотивации.**

Существуют два подхода к изучению теорий мотивации.

**Первый подход основывается на исследовании содержательной стороны теории мотивации.** Такие теории базируются на изучении потребностей человека, которые и являются основными мотивом их проведения, а следовательно, и деятельности. К сторонникам такого подхода можно отнести американских психологов Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида Мак Клеелланда.

### **Теория мотивации по А. Маслоу**

Первая из рассматриваемых теорий называется иерархией потребностей Маслоу. Сущность ее сводится к изучению потребностей человека. Это более ранняя теория. Ее сторонники, в том числе и Абрахам Маслоу, считали, что предметом психологии является поведение, а не сознание человека. В основе же поведения лежат потребности человека, которые можно разделить на пять групп:

**физиологические потребности**, необходимые для выживания человека: в еде, в воде, в отдыхе и т.д. Речь идет о нормальных условиях труда, о заработной плате, позволяющей на приемлемом уровне удовлетворять физиологические потребности. Понятно, что именно решение данных вопросов в настоящее время проблематично, и поэтому руководителю нужно думать о возможностях компенсации. Педагоги также должны иметь достаточно времени для отдыха и восстановления сил, что, к сожалению, не всегда

бывает. Здоровье и хорошая физическая форма работника – это такие же важные ресурсы, как его квалификация и опыт.

**потребности в безопасности и уверенности в будущем** - защита от физических или психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворяться и в будущем. Удовлетворение в первую очередь означает наличие гарантированной занятости, уверенности в завтрашнем дне. Для многих учителей именно этот фактор является решающим при выборе места работы, особенно когда руководитель прилагает максимум усилий для его моральной поддержки, например, в период аттестации работника.

**социальные потребности** - 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.

**потребности в уважении**, в признании окружающих и стремлении к личным достижениям, Поскольку человек часто отождествляет себя с организацией, в которой работает, то для него важно, чтобы в глазах других людей его организация представлялась как привлекательное и достойное место работы. Поэтому люди стремятся занять определенное место в организации, подчеркнуть это положение определенными символами статуса (наличие «своего» кабинета, «своего» стола в учительской, определенной манерой общения и т.п.). Сюда можно отнести также потребность в получении одобрения со стороны коллег, администрации школы, учащихся и их родителей.

**потребность самовыражения**, т.е. потребность в собственном росте и в реализации своих потенциальных возможностей. Такие педагоги стремятся работать на пределе своих возможностей, что делает их самыми ценным резервом организации.

Первые две группы потребностей первичные, а следующие три вторичные. Согласно теории Маслоу, все эти потребности можно расположить в строгой иерархической последовательности в виде пирамиды, в основании которой лежат первичные потребности, а вершиной являются вторичные (пирамида Маслоу).



Смысл такого иерархического построения заключается в том, что приоритетны для человека потребности более низких уровней и это сказывается на его мотивации. Другими словами, в поведении человека более определяющим является удовлетворение потребностей сначала низких уровней, а затем, по мере удовлетворения этих

потребностей, становятся стимулирующим фактором и потребности более высоких уровней.

Самая высокая потребность - потребность самовыражения и роста человека как личности - никогда не может быть удовлетворена полностью, поэтому процесс мотивации человека через потребности бесконечен.

Долг руководителя заключается в том, чтобы тщательно наблюдать за своими подчиненными, своевременно выяснять, какие активные потребности движут каждым из них, и принимать решения по их реализации с целью повышения эффективности работы сотрудников.

### **Теория мотивации Дэвида Мак Клелланда**

С развитием экономических отношений и совершенствованием управления значительная роль в теории мотивации отводится потребностям более высоких уровней. Представителем этой теории является Дэвид Мак Клелланд. Согласно его утверждению структура потребностей высшего уровня сводится к трем факторам:

- стремлению к успеху,
- стремлению к власти,
- стремлению к признанию.

При таком утверждении успех расценивается не как похвала или признание со стороны коллег, а как личные достижения в результате активной деятельности, как готовность участвовать в принятии сложных решений и нести за них персональную ответственность. Стремление к власти должно не только говорить о честолюбии, но и показывать умение человека успешно работать на разных уровнях управления в организациях, а стремление к признанию - его способность быть неформальным лидером, иметь свое собственное мнение и уметь убеждать окружающих в его правильности.

Согласно теории Мак Клелланда, люди, стремящиеся к власти, должны удовлетворить эту свою потребность и могут это сделать при занятии определенных должностей в организации.

Управлять такими потребностями можно, подготавливая работников к переходу по иерархии на новые должности с помощью их аттестации, направления на курсы повышения квалификации и т.д. Такие люди имеют широкий круг общения и стремятся его расширить. Их руководители должны способствовать этому.

### **Теория мотивации Фредерика Герцберга**

Эта теория появилась в связи с растущей необходимостью выяснить влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию человека.

Фредерик Герцберг создал двухфакторную модель, которая показывает удовлетворенность работой:

- факторы, удерживающие на работе (гигиенические факторы) — административная политика компании, условия труда, величина заработной платы, межличностные отношения с начальниками, коллегами, подчинёнными;
- факторы, мотивирующие к работе (мотиваторы) — достижения, признание заслуг, ответственность, возможности для карьерного роста.

Гигиенические факторы связаны со средой, в которой выполняется работа, с самовыражением личности, ее внутренними потребностями. Гигиенические факторы соответствуют физиологическим потребностям, потребности в безопасности и уверенности в будущем. По теории Герцберга, отсутствие или недостаток гигиенических

факторов приводит к неудовлетворённости человека своей работой. Но, если они представлены в достаточном объёме, сами по себе они удовлетворения не вызывают и не способны мотивировать человека к нужным действиям.

Вторая группа факторов мотивации связана с характером и сущностью самой работы. Руководитель здесь должен помнить о необходимости обобщения содержательной части работы.

Разница в рассмотренных теориях следующая:

по мнению А. Маслоу, после мотивации рабочий обязательно начинает лучше работать, по мнению Ф. Герцберга, рабочий начнет лучше работать только после того, как решит, что мотивация неадекватна.

Таким образом, содержательные теории мотивации базируются на исследовании потребностей и выявлении факторов, определяющих поведение людей.

**Второй подход к мотивации базируется на процессуальных теориях.** Здесь говорится о распределении усилий работников и выборе определенного вида поведения для достижения конкретных целей. К таким теориям относятся:

- теория ожиданий, или модель мотивации по В. Вруму;
- теория справедливости;
- теория или модель Портера - Лоулера.

### **Теория ожиданий В. Врума**

Согласно теории ожиданий не только потребность является необходимым условием мотивации человека для достижения цели, но и выбранный тип поведения.

Процессуальные теории ожидания устанавливают, что поведение сотрудников определяется поведением:

руководителя, который при определенных условиях стимулирует работу сотрудника; сотрудника, который уверен, что при определенных условиях ему будет выдано вознаграждение; сотрудника и руководителя, допускающих, что при определенном улучшении качества работы ему будет выдано определенное вознаграждение; сотрудника, который сопоставляет размер вознаграждения с суммой, которая необходима ему для удовлетворения определенной потребности.

Сказанное означает, что в теории ожидания подчеркивается необходимость в преобладании повышения качества труда и уверенности в том, что это будет отмечено руководителем, что позволяет ему реально удовлетворить свою потребность.

Исходя из теории ожиданий можно сделать вывод, что работник должен иметь такие потребности, которые могут быть в значительной степени удовлетворены в результате предполагаемых вознаграждений. А руководитель должен давать такие поощрения, которые могут удовлетворить ожидаемую потребность работника. Например, в ряде коммерческих структур вознаграждение выделяют в виде определенных товаров, заведомо зная, что работник в них нуждается.

### **Теория справедливости**

Согласно этой теории эффективность мотивации оценивается работником не по определенной группе факторов, а системно с учетом оценки вознаграждений, выданных другим работникам, работающим в аналогичном системном окружении.

Сотрудник оценивает свой размер поощрения по сравнению с поощрениями других сотрудников. При этом он учитывает условия, в которых работают он и другие сотрудники. Например, один работает на новом оборудовании, а другой - на старом, у одного было одно качество заготовок, а другого - другое. Или, например, руководитель не обеспечивает сотрудника той работой, которая соответствует его квалификации. Или отсутствовал доступ к информации, необходимой для выполнения работы, и. т.д.

## **Теория мотивации Л. Портера - Э. Лоулера**

Эта теория построена на сочетании элементов теории ожиданий и теории справедливости. Суть ее в том, что введены соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами.

Л. Портер и Э. Лоулер ввели три переменные, которые влияют на размер вознаграждения: затраченные усилия, личностные качества человека и его способности и осознание своей роли в процессе труда. Элементы теории ожидания здесь проявляются в том, что работник оценивает вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями и верит в то, что это вознаграждение будет адекватно затраченным им усилиям. Элементы теории справедливости проявляются в том, что люди имеют собственное суждение по поводу правильности или неправильности вознаграждения по сравнению с другими сотрудниками и соответственно и степень удовлетворения. Отсюда важный вывод о том, что именно результаты труда являются причиной удовлетворения сотрудника, а не наоборот. Согласно такой теории результативность должна неукоснительно повышаться.

**Среди отечественных ученых** наибольших успехов в разработке теории мотивации достигли **Л. С. Выготский и его ученики А. Н. Леонтьев и Б. Ф. Ломов**. Они исследовали проблемы психологии на примере педагогической деятельности, производственные проблемы они не рассматривали. Именно по этой причине их работы не получили дальнейшего развития. По моему мнению, все основные положения теории Выготского подходят и для производственной деятельности.

Теория Выготского утверждает, что в психике человека имеются два параллельных уровня развития - высший и низший, которые и определяют высокие и низкие потребности человека и развиваются параллельно. Это означает, что удовлетворение потребностей одного уровня с помощью средств другого невозможно.

Например, если в определенный момент времени человеку требуется удовлетворение в первую очередь низших потребностей, срабатывает материальное стимулирование. В таком случае реализовать высшие потребности человека можно только нематериальным путем. Л. С. Выготский сделал вывод о том, что высшие и низшие потребности, развиваясь параллельно и самостоятельно, совокупно управляют поведением человека и его деятельностью.

По всему мнению, эта теория более прогрессивна, чем любая другая. Однако она не учитывает высшие проблемные потребности человека.

Исходя из системного представления человеческой деятельности, можно утверждать, что человек принимает решения на уровне регулирования, адаптации и самоорганизации. Соответственно и потребности должны быть реализованы на каждом из указанных уровней одновременно. Можно утверждать, что низшие, высшие и самые высшие потребности развиваются параллельно и совокупно и управляются поведением человека на всех уровнях его организации, т.е. существует тройственный характер удовлетворения потребностей через материальное и нематериальное стимулирование.

### **1.1. Мотивы профессионального развития педагогов образовательного учреждения**

Заинтересовать людей работой - значит реализовать планы. Заинтересовать учителей в профессиональном развитии – значит надолго обеспечить успех в развитии своей школы.

Профессиональное развитие педагогов в школе может проходить под влиянием педагогической среды, педагогического коллектива и профессиональной деятельности его членов. Однако результаты такого развития будут складываться стихийно, под влиянием самых разнообразных факторов. И если мы хотим получить эти результаты,

нужна целенаправленная работа, то есть необходимо управление профессиональным развитием.

Выдвигая на передний план функциональный подход в управлении, в управлении профессиональным развитием (как и в управлении вообще) можно выделить **одну из** основных функций - мотивационно-целевую. Тогда задачей администрации школы становится создание условий, которые мотивировали бы учителей на профессиональное развитие.

Н. В. Немова в книге «Управление методической работой в школе» (М. «Сентябрь», 1999, стр.141, 153) предлагает «Модель условий мотивации профессионального развития учителя». На основании данной модели можно выделить ведущие мотивы и стимулы к профессиональному развитию. Для формирования устойчивой внутренней мотивации педагогов стимулирование, которое использует администрация в школе, должно быть комплексным, дифференцированным, гибким и оперативным. В целях повышения эффективности действия стимулов необходимо соблюдать принципы доступности, осязаемости, постепенности. Данные позиции отражены в приведенной таблице:

### Система мотивации и стимулирования к профессиональному развитию

<b>Мотивы к профессиональному развитию</b>	<b>Стимулы, которые можно использовать для профессионального развития</b>
Мотив самостоятельности, реализация себя в профессиональной деятельности как творческой личности	<p>1.1.Открытие собственного мастер – класса для учителей округа или города.</p> <p>1.2.Повышение самостоятельности, возможность работать по интересующей программе, выбирать класс, устанавливать желаемый и наиболее удобный график работы( расписание).</p> <p>1.3.Содействие в получении гранта на реализацию интересующего учителя проекта.</p> <p>1.4.Содействие в разработке, утверждении и распространении авторской программы.</p>
Мотив личного развития, приобретения новой информации.	<p>2.1.Направление на стажировку или престижные курсы.</p> <p>2.2.Предоставление времени на методическую работу(работа на дому)</p> <p>2.3.Творческий отпуск в каникулярное время.</p> <p>2.4.Дополнительные дни к отпуску.</p> <p>2.5.Оплата научно-методической литературы.</p> <p>2.6.Содействие в переподготовке по интересующей учителя, руководителя школы специальности.</p>
Мотив самоутверждения, достижения социального успеха.	<p>3.1.Предоставление возможности распространения опыта работы через проблемные конференции, педагогические чтения, семинары.</p> <p>3.2.Организация обобщения опыта, содействие в подготовке собственных публикаций и пособий в печати.</p> <p>3.3.Представительство от школы на ответственных мероприятиях городского, областного значения.</p> <p>3.4.Привлечение к руководству структурными</p>

	<p>подразделениями методической службы школы.</p> <p>3.5.Получение права на проведение семинаров для своих коллег.</p> <p>3.6.Назначение на должность методиста, ответственного за стажировку молодых учителей.</p> <p>3.7.Рекомендация учителя для работы в вузе на подготовительном отделении.</p> <p>3.8.Рекомендация учителя для работы в экспертных группах.</p>
Потребность быть в коллективе	4.1.Вхождение в состав различных органов, решающих важные проблемы жизни школы.
Мотив стабильности, защищенности	<p>5.1.Гарантия защищенности от посягательств на профессиональную честь учителя со стороны недобросовестных вышестоящих руководителей, методистов, родителей.</p> <p>5.2.Предоставление оплачиваемых часов на методическую работу.</p> <p>5.3.Гарантия имеющегося статусного положения в коллективе.</p>
Мотив состоятельности	<p>6.1.Методическое сопровождение различных конкурсов профессионального мастерства.</p> <p>6.2.Присвоение звания победителя школьного конкурса профессионального мастерства</p>

## 1.2. Выбор путей мотивации педагогов. Методы мотивации и стимулирования работников общеобразовательной школы

Проблема выбора путей мотивации коллектива актуальна для любого руководителя образовательного учреждения. Кнут и пряник вовсе не единственные способы воздействия. Задача лидера-профессионала — выработать гибкую политику и разработать достаточное количество практических вариантов поощрения сотрудников. Каким образом это можно сделать в современных условиях работы?

Прежде чем выбирать систему мотивировок, стоит оценить собственную подготовленность к этой деятельности и ответить на ряд вопросов:

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?

Руководителю также 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 руководителю поможет знание социально-психологических типов.

**Молодые специалисты** часто 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. Юные 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 непросто 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 порой важные решения.

Учитывая данную типологию, руководитель в своей практике может использовать конкретные методы мотивации профессионального развития педагогов. При этом можно воспользоваться приведенной классификацией, сопоставляя ее с мотивами, на которые опирается тот или иной метод.

### Методы и приемы мотивации

Группа методов	Потребности и мотивы	Методы и приемы мотивирования
Административные	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Страх перед увольнением</li> <li>- Страх перед наказанием</li> <li>- Желание иметь стабильную работу</li> <li>- Желание формального признания заслуг</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Издание приказов и распоряжение;</li> <li>- объявление выговоров и благодарностей</li> <li>- Разработка и утверждение должностных инструкций и других регламентных документов</li> <li>- Аттестация педагогов</li> <li>- Предоставление дополнительных отпусков</li> <li>- Разумное распределение учебной нагрузки</li> </ul>
Экономические	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Обеспечение своего существования</li> <li>- Желание быть социально защищенным в случае болезни при потере трудоспособности</li> <li>- Желание быть защищенным в случае экономических спадов</li> <li>- Мотив справедливости</li> <li>- Желание формального признания заслуг</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Премирование из внебюджетных фондов</li> <li>- Присвоение надбавок</li> <li>- Построение системы финансового поощрения (с обозначенными критериями)</li> <li>- Предоставление бесплатного питания в рамках школы и других возможных льгот (оздоровление, турпоездки и т.д.)</li> <li>- Предоставление социального пакета (больничные, отпуска и т.д.)</li> </ul>

Группа методов	Потребности и мотивы	Методы и приемы мотивирования
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Предоставление возможности коммерческой деятельности на территории школы (репетиторство, платные кружки, платные дополнительные услуги и т.п.)</li> </ul>
Социально-психологические	<p>Мотивы признания, самоуважения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- мотив получения уважения, признания заслуг,</li> <li>- мотив достижения успеха,</li> <li>- желание карьерного роста,</li> <li>- потребность в признании уникальности, уникального вклада в труд,</li> <li>- потребность в самостоятельном принятии решений, в доверии руководства,</li> <li>- другое</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Обобщение опыта работы, сообщение о нем в различных средствах массовой информации</li> <li>- Аттестация на более высокую квалификационную категорию</li> <li>- Предоставление возможности работы в престижных классах, по экспериментальным программам</li> <li>- Привлечение к управленческой деятельности, в состав различных советов, комиссий, групп и т.д.</li> <li>- Включение в резерв руководящих кадров</li> <li>- Перевод на самоконтроль, предоставление большей самостоятельности в действиях</li> <li>- Предоставление дополнительных полномочий</li> <li>- Организация внутришкольных конкурсов, направление на городские конкурсы</li> <li>- Рекомендация на присвоение званий</li> <li>- Благодарственные письма, грамоты</li> </ul>
Социально-психологические	<p>Мотивы безопасности и комфорта:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- желание иметь безопасное и комфортное рабочее место,</li> <li>- желание удобного режима работы,</li> <li>- желание спокойной работы без стрессов и конфликтов,</li> <li>- желание уверенности в завтрашнем дне,</li> <li>- другое</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Наличие профсоюзной организации, коллективного договора</li> <li>- Четкие должностные инструкции</li> <li>- Своевременное предоставление информации о проверках</li> <li>- Составление удобного расписания занятий</li> <li>- Корректное поведение руководителей образовательного учреждения, демонстрация с их стороны поддержки</li> </ul>
Социально-	<p>Мотивы принадлежности, общения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ощущение себя как часть группы,</li> <li>- потребность в неформальном общении с</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Повышение статуса образовательного учреждения</li> <li>- Поддержка существующих традиций</li> <li>- Совместное проведение досуга (вечера, экскурсии, походы и т.д.)</li> </ul>

Группа методов	Потребности и мотивы	Методы и приемы мотивирования
психологические	руководством, - другое	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Поздравление со знаменитыми событиями в жизни педагога</li> <li>- Привлечение к общественной работе</li> <li>- Привлечение педагогов к коллективному анализу проблем организации</li> </ul>
Социально-психологические	<p>Мотивы самореализации:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- желание иметь интересную работу,</li> <li>- возможность реализовать свои идеи, планы,</li> <li>- желание профессионального и личностного роста,</li> <li>- другое</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Поручени желающим более сложных и ответственных, чем другим педагогам, заданий</li> <li>- Предоставление возможности регулярно повышать квалификацию, направление на курсы по перспективным направлениям педагогической деятельности</li> <li>- Привлечение к участию в инновационной деятельности</li> <li>- Поощрение инициатив, самостоятельности, организация внутришкольных конкурсов</li> <li>- Включение в коллективную деятельность (в состав творческих проблемных групп, команд разработчиков проектов)</li> </ul>

Следует отметить, что использование приемов мотивирования должно быть комплексным, сочетающим методы административного, экономического, социально-психологического воздействия. Только такая комплексность гарантирует эффективность управленческого влияния.