**«Аттестация персонала образовательной организации как условие управления профессиональной карьерой педагога»**

**Рыбакова С.А., учитель английского языка**

**МОАУ «Средняя общеобразовательная школа №43 г. Орска»**

Профессиональный стандарт педагога задаёт высокие требования к профессиональной компетентности педагога. Это требует повышения квалификации педагога, но не в традиционном понимании приращения у него профессиональных знаний, умений и навыков, а расширение профессионального пространства педагога как показателя его профессиональной компетентности.

Профессиональное развитие в контексте нового профессионального пространства педагога проявляется в способности педагога к рефлексии своего профессионального уровня, стремлении совершенствовать профессиональные компетенции, выстраивать процесс педагогического самообразования, а также обнаруживать, ставить и решать новые педагогические задачи разного уровня - стратегического, тактического, оперативного.

В любом случае, новые трудовые функции и профессиональные задачи необходимо осваивать своевременно, в полном объеме и постоянно, в противном случае у педагога наступает кризис компетентности (диссонанс в использовании традиционных моделей профессионального поведения в изменившихся условиях). Педагогу помимо повышения квалификации необходимо специально организованное научно-методическое сопровождение в образовательной организации, позволяющее перейти с пассивной модели адаптивного поведения к активной модели профессионального развития в изменившихся условиях деятельности.

Современная политика в области образования направлена на оптимальное использование профессионального потенциала педагогических кадров, повышение уровня их профессиональной компетентности. Поэтому правильно организованная аттестация педагогических работников, в сочетании с иными управленческими решениями, способна содействовать созданию творческого микроклимата и увеличению вклада каждого педагогического работника в достижение положительных результатов работы организаций, осуществляющих образовательную деятельность.

В настоящее время формируется более широкое видение профессиональной деятельности учителей, как профессионалов, способных реально изменять окружающий мир к лучшему. Складывается понимание, что ожидаемое от учителя качество работы требует изменений в профессиональной деятельности, адекватных вызовам времени, и повышения ответственности за результаты работы школы. Профессиональная деятельность учителя нуждается в постоянном обновлении и совершенствовании. Учителю необходимо постоянно оттачивать свое мастерство, развивать имеющийся опыт, повышать уровень своей компетентности. Одним из важнейших средств, способствующих решению этих задач, является аттестация учителей.

Анализ научной психолого-педагогической и методической литературы, практики организации управления профессиональным развитием педагога позволил выявить следующее противоречие между значимостью профессионального развития педагога как основного условия развития образования в процессе аттестации и разнообразием не всегда эффективных механизмов управления профессиональным развитием в данном процессе в разных регионах страны.

Перед руководителем образовательного учреждения на сегодняшний день стоит множество вопросов, которые необходимо решать очень быстро и в условиях неопределённости. Наиболее актуальными среди них являются такие вопросы как достижение стратегических целей образовательного учреждения, привлечение талантливых педагогов и повышение результативности работы всего коллектива и производительности педагогической деятельности в целом.

Одним из основополагающих путей решения данных задач является проектирование эффективной системы мотивации.

Система мотивации педагогов (в управленческом плане) - это способ формирования побуждений учителя к направленным действиям.

Система мотивации педагогов (в личностном плане) - это совокупность побуждений, вызывающих активность учителя и определяющих её направленность.

Наиболее популярной концепцией мотивации до сегодняшнего дня продолжает оставаться система мотивации, автором которой является А. Маслоу. А. Маслоу описал мотивацию как внутреннее поведение, побуждающее определенного человека предпринимать какие-либо действия.

Руководителю необходимо знать, что понимание учителем своих потребностей в самореализации и требования по реализации задач, стоящих перед образовательной организацией, могут не совпадать или совпадать частично.

По мнению Ф. Герцберга, мотивирующие факторы (мотиваторы) способствуют повышению уровня удовлетворения работой и соответственно улучшают отношение сотрудника к своим обязанностям. К данным факторам относятся признание и одобрение другими; достижение успеха, процесс, содержание, условия работы, загруженность, ответственность, возможность продвижения по карьерной лестнице. Главный вывод, сделанный Герцбергом, заключается в том, что одна только заработная плата не является мотиватором для сотрудников. Какими бы комфортными ни были условия труда, если сотрудник не получает признания со стороны коллег или руководителя, если не чувствует ценности и значимости своей работы, если при большом творческом потенциале он загружен рутинной работой, его желание эффективно работать просто пропадет.

Таким образом, при вовлечении сотрудников в работу серьезную роль играют нематериальные факторы: сложные задачи, которые представляют для сотрудников профессиональный интерес, престиж организации и его работы, дружный рабочий коллектив. Ученые акцентируют внимание на том, что людей мотивирует не неудачи, а достижение. Даже небольшие достижения для определенных сотрудников могут стать мотивирующими факторами и условием для их дальнейшего развития и повышения своей профессиональной деятельности.

С изменением Федерального государственного общеобразовательного стандарта НОО, ООО и СОО (от 31 мая 2021 года №286) изменились требования к педагогической деятельности педагога. Как следствие, изменилась и система мотивации педагогов.

Необходимость изучения мотивации предопределена еще и тем, что она является одним из способов управления личностью педагога, воздействия на ее потребности и желания в саморазвитии. В последнее время в сфере образования происходят позитивные изменения, которые позволяют учителю реализовать собственный творческий потенциал, проявлять себя в качестве активного участника инновационной деятельности. При этом ключевая задача директора школы заключается в использовании системы стимулирования и мотивации педагогических работников в качестве побуждения учителей к педагогической деятельности и достижению как личных целей, так и целей образовательного учреждения.

Профессиональное развитие педагогического коллектива в образовательном учреждении может осуществляться под воздействием обстоятельств внешней среды, педагогического коллектива и педагогической деятельности его членов. Однако результаты подобного развития, как правило, формируются неосознанно, под воздействием самых разнообразных факторов. И для получения высоких результатов требуется организованная работа, и грамотное управление процессом профессионального развития учителей. В современной школе на первый план выступает функциональный подход, на основании которого в управлении профессиональным развитием педагогического коллектива можно выделить одну из главных функций - мотивационно-целевую. Реализация данной функции заключается в том, что целью руководства школы является создание условий, которые бы мотивировали педагогов профессионально развиваться.

В.Н. Немов в книге «Управление методической работой в школе» рассматривает систему в целом и предлагает «Модель условий мотивации профессионального развития учителя». На основании данной модели можно выделить ведущие мотивы и стимулы к профессиональному развитию. Для формирования стабильной внутренней мотивации педагогов система мотивации и стимулирования, которую применяет руководитель образовательного учреждения, должно быть оперативным комплексным, дифференцированным. В целях повышения эффективности действия мотиваторов следует соблюдать принципы постепенности, ощутимости и доступности.

Выбор путей мотивации коллектива актуален для каждого руководителя образовательного учреждения. Задача современного директора школы заключается в разработке гибкой кадровой политики и составления достаточного количества действующих вариантов поощрения педагогов. Руководитель также должен учитывать, что на людей действуют разные мотивирующие факторы. Залог успеха заключается в том, чтобы дать учителям то, чего они действительно желают и к чему стремятся. Проанализировать все эти аспекты и разработать соответствующую систему мотивации руководителю поможет знание социально-психологических типов людей, таких как: творцы, хранители традиций, профессионалы, молодые специалисты, педанты. Принимая во внимание данную типологию, руководитель в своей практике может использовать определенные способы и методы мотивации того или иного педагога.

Профессия педагога в настоящее время не относится к высокооплачиваемым и престижным профессиям, но по-прежнему остается творческой работой, требующим от учителя эмоциональной отдачи и постоянного саморазвития. В связи с этим, к основным видам мотивации для педагогов в современной школе можно отнести такие виды как:

- материальная компенсация труда: заработная плата, компенсирующие и стимулирующие выплаты;

- денежное вознаграждение: гранты за победу в конкурсах профессионального мастерства, единоразовые выплаты и премии за разработку методических материалов и авторских программ и т.д.;

- общественное признание того или иного педагога: публикации в СМИ, грамоты, почетные значки, поездки на отдых, благодарственные письма, ценные подарки;

- общественное признание творческой деятельности педагогического коллектива: вручение памятной продукции всему коллективу;

- личное признание руководства: открытки в день рождения, устное выражение благодарности.

Повышение мотивации педагогических работников является одной из самых актуальных задач управления образовательным учреждением. В связи с этим внедрение системы мотивации педагогического персонала - это длительный и сложный проект, который требует значительных финансовых и временных затрат. Итогом интеграции системы мотивации, поддерживающей достижение целей образовательной организации, является существенный рост качественных показателей, выход на новый уровень преподавания, а также качественное изменение отношения учителей к собственной педагогической деятельности.

За сравнительно небольшой период времени в России произошло радикальное реформирование российской образовательной системы, начиная с содержания стандартов и заканчивая системой управления. Но и в этом случае, педагог не перестаёт работать в изменившихся условиях, и эти условия требуют умения самостоятельно решать сложные задачи, работать в коллективе сообща. Осуществление целей образовательной организации - это работа всего коллектива.

Большую роль в создании команды играют руководители образовательных организаций, которые создают новые правила управления коллективом. Даже если собрана отличная коллективная команда и созданы все условия для работы рано или поздно наступает момент, когда педагоги теряют интерес к выполняемым обязанностям и увольняются.

Причины могут быть разные: поддаются профессиональному выгоранию, находят более высокооплачиваемое место работы, испытывают разочарование в выбранной профессии и т.д. Приоритетная цель определяется созданием условий и системы мотивации педагога, направленной на повышение качества образования в школе.

Долг директора школы состоит в том, чтобы тщательно наблюдать и мотивировать свой коллектив, выяснять, какие именно потребности движут тем или иным педагогом. С точки зрения управления коллективом и интеграции системы мотивации труда, важно достичь необходимого уровня удовлетворения физиологических, социальных потребностей и потребности в безопасности, чтобы у педагога появилась потребность в самовыражении.

Одна из задач слаженности отношений в коллективе - это мотивация педагога. Мотивация - это то, что активизирует, поддерживает и направляет поведение каждого члена команды.

Мотивация педагогов является важнейшим элементом успешной деятельности в организации. Руководитель выбирает для своего коллектива ту систему мотивации, которая более эффективна, тем самым повышает его работоспособность, а значит, влияет на результаты груда, укрепляет имидж организации. В большинство случаев, руководители считают, что педагога достаточно «замотивировать» деньгами и он будет работать с полной отдачей. Руководителю требуется уяснить такой момент, что хорошая работа - это не «там, где много платят», а работа, которая приносит удовольствие.

Нематериальная мотивация - это сложный механизм, который состоит из следующих составляющих: возможность карьерного роста, признание профессионального статуса, конкуренция в коллективе, одобрение со стороны коллектива и руководителя.

Для формирования эффективной трудовой мотивации учителей необходимо, чтобы смысл трудовой деятельности заключался не только в удовлетворении личных материальных потребностей педагога, но и выходил за рамки этих потребностей.

Руководителю образовательного учреждения необходимо поддерживать высокий интерес учителей к содержанию педагогической деятельности, к саморазвитию, к участию в решении проблем. Особенно актуально это по отношению к молодым педагогам, которые в разы быстрее, чем их возрастные коллеги, готовы поменять образовательную организацию и специализацию, если они считают, что потребности не удовлетворяются должным образом. Высокомотивированные сотрудники работают больше и, как правило, достигают более высоких результатов.

Чтобы педагогов должным образом оценивали, им необходимо считать себя частью коллектива, наравне с руководителями. Самое главное со стороны руководителя активно привлекать каждого педагога в жизнь организации, поощрять, хвалить и мотивировать нужно всех, без исключения. Поэтому он должен точно распознавать мотивы каждого из своих педагогов и стараться по возможности удовлетворить потребности каждого сотрудника. Но управлять следует не самими педагогами, а отношениями в коллективе.

К основным факторам нематериального стимулирования педагогов относятся:

1.Предоставление методической помощи. Даже опытным педагогом будет проще и комфортнее работать, если другой педагог или сотрудник школы поможет с материалами для проведения открытого урока или олимпиады.

2.Оказание содействия в получении гранта, прохождении аттестации, печати авторской программы или монографии и т.п.

3.Предоставление возможности педагогам самостоятельно устанавливать график работы, определять количество рабочих дней в неделю, методический день, время начала работы (первая или вторая смена) количество учебной нагрузки в день, отсутствие или наличие свободных часов в течение рабочего дня, и т.д. Грамотный составитель расписания может хотя бы частично удовлетворить пожелания сотрудников.

4.Упоминание имени педагога в материалах, разработанных с его помощью или им самим.

Если педагог оказал определенную помощь в разработке программы или подготовке коллективного проекта, необходимо опубликовать статью об этом на страницах в стенгазете, в отчетах и довести до сведения других педагогов.

5.Объявление благодарности, занесение на доску почета.

6.Рассказать об отличившихся учителях на школьном сайте или в школьной газете, также возможна публикация статьи об этом учителе в региональных газетах.

7.Предоставить педагогу дополнительные дни отдыха. Если сотрудник выполнил работу сверхурочно или проработал полгода без оформления больничного листа, необходимо предоставить несколько свободных дней во время каникул.

8.Поддерживать уволившихся педагогов. При увольнении можно также высказать благодарность за сотрудничество, а также стараться поддерживать дальнейшие отношения, приглашать на праздники, привлекать к обмену педагогическим опытом.

Значительное влияние на педагогов оказывает моральное удовлетворение от качественно выполненной работы, поэтому директору школу стоит поддерживать творческие проявления и в коллективе, предоставлять возможности участия педагогов в принятии решений.

Также в качестве инструмента нематериальной мотивации и стимулирования педагогов могут выступать различные корпоративные праздники, ведущей целью которых является не только развлечение, но и передача определенных ценностей образовательного учреждения, а именно сплочение коллектива, создание имиджа образовательного учреждения, подведение итогов работы, адаптация к работе молодых педагогов, и т.д.

Таким образом, в научной литературе указаны различные системы мотивации. Необходимо выделить среди них две наиболее важные категории - материальная и нематериальная мотивация. Определение способа мотивации к использованию в конкретный момент лежит на руководителе организации.

Оптимальное сочетание различных вариантов и способов материальной и нематериальной мотивации педагогов способствует максимальному повышению продуктивности педагогической деятельности. Как видим, проблема педагогической мотивации актуальна не только для педагога, но и для образовательной организации. Поэтому в психологии для решения главной проблемы формирование мотивации педагогической деятельности необходимо изучение взаимосвязи индивидуального поведения педагога (личные мотивы) с целями, задачами, принципами, ценностями образовательной организации. Деятельность образовательной организации сосредоточена на процессе воспитания и обучения как общественно значимом благе для человека, семьи, общества. Поэтому система мотивации и стимулирования педагогических работников должна включать не только их личные потребности и мотивы, но и согласовываться с мотивами и интересами учащихся, семьи, общества как субъектов образовательно- воспитательного процесса.

Таким образом, исследование сущности и функций стимулирования персонала образовательной организации позволило установить следующее. Во-первых, стимулирование рассматривается как элемент трудовой ситуации и включает материальную и нематериальную составляющие, позволяющие реализоваться профессионализму и личности работника для достижения целей организации. Во-вторых, стимулирование является инструментом мотивации и выполняет три функции – экономическую, социальную и нравственную. В-третьих, создание системы мотивации и стимулирования педагогических работников является сложной управленческой задачей, поскольку требует учитывать интересы, мотивы большого круга вовлеченных и заинтересованных сторон поэтому предметом дальнейшего рассмотрения является подходы к стимулированию как инструменту мотивации.