

«Мотивация персонала: что, кроме денег»

Ирина Петровна Чулицкая,
ГБОУ школа №335

Чувство причастности к коллективу, объединенному общей целью

Школа, где я работаю в должности директора, представляет собой вновь построенное образовательное учреждение, в строительстве которого я принимала самое непосредственное участие. Первого сентября 2014 года школе исполнилось шесть лет, расположилась она в первом в Санкт-Петербурге президентском квартале для военнослужащих, многие из которых приехали в город Пушкин из Санкт-Петербурга. Как известно, жены значительной части военнослужащих по профессии учителя, в нашем случае учителя Санкт-Петербурга, обладающие достаточно высоким профессиональным уровнем и имеющие представление о требованиях к образованию в Санкт-Петербургских школах. Педагогов, желающих работать в школе, было много, пришлось проводить конкурс по приему на работу в образовательное учреждение с учетом портфолио претендентов. В целом, казалось, что кадры хорошие и проблем не будет. По большому счету, я не ошиблась, но чтобы прийти к стабильным высоким результатам, необходимо было решить ряд управленческих задач. Самым сложным для меня оказалось *создать педагогический коллектив*.

Почему решение именно этой задачи стало определяющим на пути к успешной и слаженной работе школы? Мне хотелось бы дать ответ на этот вопрос, поскольку заданная тема заставила посмотреть на проделанную мною работу свежим взглядом и определить ее сущность как создание условий для развития мотивации профессиональной деятельности педагогов, не связанной с деньгами, с размером заработной платы или другими материальными ценностями. Именно в сложившемся коллективе, в причастности к нему каждого педагога я видела сильнейшую мотивацию.

С чего все началось?

Новая школа. Новый педагогический коллектив. Новые учащиеся. Новые родители. У каждого своё представление и понимание о работе школы.

Педагогам было важно заново создать своё педагогическое имя, детям важно было найти свою нишу в новой среде.

Население микрорайона, получив квартиры, получило и замечательную школу с хорошим техническим оснащением, с бассейнами, спортивными залами и большим уличным спортивным комплексом, актовым залом на 450 мест и объёмным библиотечно-информационным центром.

Однако некоторые родители восприняли школу только как элемент рыночной среды. Вспоминаю, однажды пришёл ко мне на приём папа одного из учеников и заявил, что как налогоплательщик, а значит, и заказчик, имеет право потребовать от

школы то, что считает нужным. А школа, как подрядчик, обязана исполнить его требования.

Сам тон и произнесенные слова меня огорчили, в них чувствовалось какая-то отчужденность от школы, хотя работе с родителями мы придаем очень важное значение, считаем их самыми главными партнерами в нашем общем деле обучения и воспитания. Мы предлагаем родителям говорить о проблемах собственного ребёнка в духе взаимопонимания, уважения и сотрудничества.

Высказывание этого папы, к счастью, было не общим мнением наших родителей в отношении к профессии учителя, его месту и роли в современном обществе. Ведь школа действительно оказывает образовательные услуги. Очень хотелось бы, чтобы каждый, произносящий такие слова, понимал, что в отличие от многих других «услуг» педагогическая продолжается одиннадцать лет. Учитель рука об руку идет рядом со своим учеником, решая вместе с ним множество проблем, воспитывая способность к преодолению новых и новых познавательных барьеров на тернистом пути к успеху.

Именно тогда я подумала, что можно сделать для того, чтобы учитель в нашей школе не был наедине с самим собой, чтобы не возникало желание уйти из профессии, а сохранился интерес к своему делу и стремление к профессиональному росту. Это особенно важно для молодых педагогов, а у меня более одной трети учителей в возрасте до тридцати лет.

Я хорошо понимала, что не могу решить за педагога ни его проблемы, ни его задачи. Он должен захотеть решить их сам и найти в себе силы для этого, у каждого должен быть свой внутренний сильный мотив, который ему поможет преодолеть профессиональные трудности и остаться в рядах педагогов. Я могу лишь помочь и попытаться создать условия для развития и поддержки этой внутренней силы учителя. На одной из лекций во время обучения я записала понравившееся мне определение мотивации: «Суть мотивации состоит в том, чтобы давать людям то, что они больше всего хотят получать от работы. Чем более полно вы сможете удовлетворить их желания, тем больше у вас шансов получить то, что нужно вам, а именно: производительность, качество, обслуживание» (Твайла Делл, «Честные трудовые дни» - TwylaDell, «HonestDaysWork», 1988).

К педагогу это определение применимо лишь частично, но оно позволяет понять, что каждый педагог, каждый работник, так же как и любой человек индивидуален. Для того чтобы мотивировать каждого члена коллектива и персонал в целом, необходимо детальное, персональное изучение педагогов, необходим психологический анализ как составляющая управленческой деятельности.

Когда мы отдаём детей в школу (и я, и мои друзья, и Вы, уважаемый читающий это эссе), выбираем учителя, имеющего профессиональный авторитет. Мы спрашиваем, консультируемся, задаём много вопросов: «Как относится к детям?», «Строгий?», «Злой?», «Добрый?», «Хорошо ли учит?»... И не приходит в голову мысль спросить: «А сколько он зарабатывает в школе?» Отдавая ребёнка учителю, мы хотим, в первую

очередь, увидеть его профессиональные и человеческие качества. И не факт, что учитель с более высокой заработной платой является более востребованным!

Индивидуальный подход или каждый педагог индивидуален, какой он и что хочет получить от работы?

С поиска ответа на поставленный вопрос начался стартовый этап работы над созданием коллектива как единой профессиональной семьи, этап ознакомления, где каждый учитель дорог, к каждому относятся с доверием, пониманием и надеждой, этап предварительной оценки амбиций, желаний, возможностей каждого члена коллектива. Общение личное, деловое, профессиональное стало главным механизмом «прорисовывания» общего портрета коллектива. Для общения мы не жалели времени на заседания методических объединений, на педагогических советах, тренингах, при личных встречах на корпоративных праздниках. Нам важно было узнать друг друга. Мне, как руководителю, важно было понять профессиональные и личные особенности каждого, чтобы в дальнейшем вместе с учителем выстроить индивидуальную траекторию развития.

В результате огромной работы выделились три группы учителей с определенным уровнем профессионального мастерства и с определенной мотивацией.

Первая группа объединила педагогов с невысоким уровнем профессионального мастерства, слабо ориентированных на перспективы. Материальные стимулы в этой группе преобладали.

Вторая – объединила учителей, которым интересно работать. Они имеют материальный мотив, но он не является преобладающим.

В третью группу вошли учителя, имеющие высокий профессиональный уровень, и получившие признание в профессиональных кругах. Материальное положение у этой группы стабильное.

По количественному составу преобладала вторая группа, опираясь на нее, я и выстраивала свою управленческую политику. Порадовал меня и тот факт, что большинство представителей второй группы готовы к развитию и реализации своего творческого потенциала.

Проведенный психологический анализ позволил сделать важный вывод: материальный мотив, безусловно, присутствует, но не он является единственным и главным в желании учителя работать с детьми, остаться в школе, расти профессионально и творчески подходить к своему делу. Только материальная заинтересованность не может удержать в школе того, кому неинтересно, кто не видит своего будущего. Вполне возможно, что и не надо удерживать таких учителей. Нужно, чтобы в педагогических рядах остались те, кому интересно и у кого есть желание быть в выбранной профессии, для кого важно получить удовлетворение от работы. Я уверена, что в этом случае главное мотивировать не деньгами. Но чем и как?!

Общее дело, объединяющая общая цель

Как известно, объединяет людей значимое для всех общее дело. Общие мощные идеи, понятные приоритеты, решаемые задачи – в этом я вижу основу мотивационных процессов. Именно они могут побуждать к деятельности и обеспечивать достижение результата.

Сама жизнь предложила определить это общее дело, общую цель как достижение современного качества образования посредством внедрения современных технологий, получить результат, который принесет удовлетворение и ученикам, и их родителям, и педагогам. Была поставлена задача - приобрести опыт инновационной деятельности, сделать школу привлекательной и престижной для населения района, эффективной в социально-экономическом плане. При этом для меня было важно, чтобы педагоги научились быть вместе, сотрудничать, строить новый опыт, делиться новым опытом, обсуждать результаты, наконец, научиться доверять и поддерживать друг друга.

Что создано и дало положительные результаты?

В 2013 году школа стала районной опытно-экспериментальной площадкой по теме «Создание условий для развития инновационного опыта педагогов». Мы определили и сформировали творческие группы, объединяющие учителей по интересу в профессиональной деятельности и планируемым результатам. Учителя прослушали множество лекций, провели немало семинаров, работали со специалистами-модераторами, осваивали новые для себя технологии и внедряли их в практическую деятельность, представляли результаты на педагогических советах, писали статьи и обсуждали их за «домашним» круглым столом.

Конечно же, мы столкнулись и с немалым количеством проблем, ведь на первом этапе каждый хочет произвести впечатление, присутствует дух соревнования, желание занять значимое место в коллективе. Вместе с тем, не всем удавалось выдержать высокий темп, сохранить интерес. Были те, которые отошли в сторону. Были и те, которые присоединились к общему движению. Каждый свободен в своем выборе и в любой момент может отказаться или включиться в инновационный процесс. Никто не наказывается ни упреком, ни материально. Просто необходимо какое-то время, чтобы найти место в общем деле.

Зато сегодня можно сказать, что сложилась *внутришкольная система повышения квалификации*, важным звеном которой стала постоянно действующая открытая педагогическая мастерская. Каждый учитель в традиционные методические дни дает открытые уроки с применением современных образовательных технологий, обсуждает с коллегами эффективность их применения, соотнося результаты с требованиями новых образовательных стандартов. Каждый учитель выступает и в роли экспериментатора, и в роли эксперта. *Все имеют возможность учиться.*

Как результат поиска и пробы профессиональных сил и интересов, возникла исследовательская педагогическая лаборатория «Одаренный ребенок», которая сформировалась из творческой группы. Учителя проявили инициативу, изучили проблему и разработали методику педагогического сопровождения одаренных детей.

Сегодня группа планирует ещё глубже погрузиться в данную проблему и помочь своим коллегам профессионально включиться в это направление деятельности. Мы не ожидали такой результат, но он возник, и это наша победа.

В жизни педагогического коллектива сложились значимые для профессионального роста *традиции*, одна из них – внутришкольный конкурс профессионального мастерства «Звездный дождь». Учителя школы считают, что профессиональный конкурс следует рассматривать и как стимул саморазвития педагога, и как форму общественной презентации и оценки его профессионального мастерства. Открывается конкурс в торжественной обстановке в День учителя. Конкурсанты рассказывают о себе и своём педагогическом кредо в креативной форме. Профессиональное соревнование проходит в течение всего учебного года. В финале конкурса участвуют коллеги из методических объединений. На подведение итогов приглашаются все учителя школы, ученики старших классов, родительская общественность. В выступлениях звучит мысль о том, что жизнь в педагогической профессии – это неустанный труд души. Нелёгкок хлеб, добываемый на учительской ниве, но, поистине, достоин всеобщей благодарности педагог, избравший свою профессию по призванию и высокому гражданскому долгу. Его труд, полный тревог и волнений, радостей и печалей, дерзаний и поисков – это вечное испытание на мудрость и терпение, профессиональное мастерство и человеческую незаурядность. «Звездный дождь» в школе – это праздник, который объединяет учителей, учеников и родителей. Он позволяет учителю осуществить *публичную презентацию* и получить оценку своей работы. Ярким примером такой оценки стали слова из статьи нашей ученицы, напечатанные в районной газете: «В нашей школе звёзды живут и помогают нам, ученикам. Звёзды – это наши учителя... Как много здесь талантов! Учителя, знайте – вы наши звёзды!».

Часто случается, что учитель работает в своей школе или в районе как в замкнутом пространстве, видит только своих учеников, живет их проблемами и успехами. Думаю, что этого совсем недостаточно для полной жизни профессионала. Важно видеть и слышать, что происходит за пределами твоего рабочего места, получать новые впечатления, обогащать свой опыт опытом других. Именно поэтому мы включили в жизнь коллектива такую форму работы, как ежегодные стажировки и образовательные путешествия. Педагоги школы уже познакомились с системами образования Татарстана, Белоруссии, Польши, Венгрии, Австрии, Англии, Финляндии. В планах посетить республику Крым. С одной из школ города Симферополя мы начали сотрудничать по предложению Правительства Санкт-Петербурга с сентября 2014 года. Мы оказываем шефскую помощь: делимся локальными актами, методическим опытом, публикациями. Средствами нашего общения стали электронная почта и Почта России. Такое общение позволяет повышать у наших педагогов внутреннюю профессиональную самооценку, что совсем не связано с материальной стороной в работе.

Путешествия существенно обогатили систему образования школы, укрепили отношения среди педагогов коллектива, расширили жизненное пространство учителей и в целом сделали жизнь педагогов ярче и богаче.

За годы работы образовательного учреждения сложилось *неформальное объединение педагогов «Школа наставничества»*. Молодые педагоги и профессионально сложившиеся учителя нашли общие проблемы, над которыми работают совместно, союз творчества и смелости молодых и профессионального опыта старших коллег позволил развить дистанционные формы педагогического партнерства. Вебинары, круглые столы, конференции, проводимые таким творческим союзом, привлекают к сотрудничеству множество педагогов и из других школ.

В процессе формирования педагогического коллектива я придерживалась идеи создания «педагогического ансамбля», то есть «звучащие вместе». *Педагогическое единство* не как «унылое единообразие», а как «яркое единство многообразного». Основной чертой такого коллектива может быть не только *творчество*, но и *возможность обучения и профессионального роста в условиях коллективного развития*.

Техническое оснащение предметных кабинетов и комфортные условия для работы

Сегодня в школе все участники образовательного процесса имеют доступ к средствам информационно-компьютерных технологий. Предметные кабинеты оборудованы самой современной компьютерной техникой, существуют зоны свободного доступа к компьютерам в информационно-библиотечном центре, учительской, учебных классах.

Многие элементы управленческой деятельности автоматизированы благодаря использованию программно-технологического комплекса «ПараГраф»: ведется база данных учебного заведения, возможны автоматический выбор данных с заданными параметрами, подготовка в электронной и печатной форме разнообразных списков, отчетов. Модуль «Электронный журнал» освоен всеми педагогами. Этот современный, удобный и понятный инструмент позволяет автоматизировать и сделать более удобным процесс выставления отметок учителями и классными руководителями, выдачи домашних работ, информирования родителей об успеваемости ребенка.

Настоящей территорией для общения педагогов, родителей и учащихся стал школьный сайт, на котором представлен не только педагогический коллектив и учащиеся (результаты их проектной, учебно-исследовательской, творческой работы, методические разработки), но и расположены ленты новостей, фотогалерея и многое другое. «Живой» сайт позволил расширить образовательное пространство школы. Активно «живет» публичная страница школы в социальных сетях, в которой более семисот подписчиков. Среди них учителя, дети и их родители. В группе размещаются новости о жизни классов, школьные события, участие школы в жизни района, города, страны.

Востребована и наша школьная газета «Уездный городок», роль которой заключается как в приобщении детей к аналитическому восприятию окружающей действительности (и не только в внутри школы), так и созданию *позитивного имиджа школы, а, следовательно, и каждого педагога*.

Желающих учиться в нашей школе с каждым годом становится все больше, часто я задаю вопрос родителям новых учеников: «Что послужило основой для выбора школы?». Их ответ: «Информация на сайте и ее новостная лента». Для меня это означает, что родителей привлекает жизнь коллектива школы, объединяющая учителей, учащихся и их родителей.

Считаю важным не только создавать *современные условия для профессиональной деятельности учителя*, но и организовать для него *комфортные условия пребывания* в образовательном учреждении: комната релаксации, бассейн для оздоровительного плавания, занятия в тренажёрном зале и организация медицинского обслуживания. Нам удалось это сделать. Уверена, что сегодня каждый руководитель может это сделать. Нельзя жалеть собственных сил, ведь в этом заключается внимание руководителя к своим педагогам, уважение к его труду. Не сомневаюсь, каждый учитель сумеет это оценить. И все-таки есть что-то более значимое, что заставляет учителя идти по выбранному пути, профессионально расти и решать все новые и новые задачи.

Общественное признание

Именно *общественное признание* не как самоцель, а как внутреннее желание учителя сделать интересным учебный процесс, доставить удовольствие от познания нового своим воспитанникам можно отнести к самым сильным стимулам развития педагога. Ведь не случайно, так ценна для учителя бескорыстная дружба со своими выпускниками. Именно она является святым источником, питающим творческое начало педагога, источником вдохновения и неиссякаемой энергии учителя. Надеюсь, что не случайно наш огромный зал переполнен учениками, родителями и бывшими выпускниками в «День учителя», праздник, который мы ежегодно проводим в стенах школы, праздник, на котором мы не скупимся на добрые слова, цветы и награды. Надо сказать, что Попечительский совет школы принимает самое активное участие в подготовке этого традиционного праздника.

Общественное признание... А разве оно не звучит для учителя в период приема учеников в школу?! Ведь родители впервые приводят ребенка к тому учителю, которого они долго и тщательно выбирали, изучая школьный сайт и общественное мнение. Меня очень порадовало, что, записывая ребенка в школу в этом году, родители отдавали предпочтение трем из четырех учителей, набравших первые классы. Ранее, как правило, называли имя лишь одного учителя как профессионала, которому хотели бы отдать своего ребенка.

Вместе с тем, размышляя о важности общественного признания в жизни учителя, свою задачу я вижу в том, чтобы предложить *широкую презентацию педагогического опыта и самые разные формы общественной оценки*: опубликовал учитель статью – давайте обсудим ее на методическом объединении или в творческой группе и скажем хорошие слова; провёл учитель открытый урок в рамках опытно-экспериментальной работы – давайте пригласим представителей общественного совета по развитию инновационной деятельности, а в его состав входят и бывшие выпускники, и молодые специалисты не педагогических профессий, и ученые, и родители. Так мы и поступаем, а кроме того, хорошей традицией стала *широкая общественная*

презентация инновационного опыта педагогов на ежегодной школьной конференции. К общественной оценке я предъявляю одно требование - в ней должно быть отражено профессиональное достижение учителя, значимое в общей цели коллектива.

Объективная оценка деятельности

Положительная общественная оценка работы учителя, общественное признание достижений и результатов, безусловно, мотивирует его к профессиональному росту. Вместе с тем, сегодня уже внедрен в практику эффективный контракт, который включает функциональные обязанности учителя, вот-вот будут утверждены стандарты педагога, а эти документы ориентируют руководителя на оценку профессиональной компетентности учителя с различной целью. Назрела необходимость создания в школах своей, институциональной оценки качества образования, одной из элементов которой будет оценка качества педагогической деятельности. *Объективность оценки деятельности учителя* руководителем, коллегами не в меньшей степени, чем общественное признание достижений, может служить стимулом для профессионального роста учителя.

Ощущение включенности и чувство причастности к коллективу

В жизни каждого школьного педагогического коллектива есть две составляющие, формальная и неформальная. Характеристиками формальной составляющей являются такие понятия, как дисциплина и организованность, обязанности и функции, взаимодействие, повышение квалификации, качество и эффективность, оценки и поощрения. Вместе с тем для каждого человека не менее значимой, а возможно, и более привлекательной является неформальная составляющая жизни коллектива – *психологическая атмосфера, сотрудничество, возможность обучения, творческий и профессиональный рост, современность научно-методических и технических условий и комфорт, возможность общественной презентации результатов и признание.*

В течение всех лет руководства школой мне очень хотелось создать коллектив, в жизни которого есть такая неформальная составляющая. Надеюсь, что это у меня получилось, ведь *ощущение включенности и чувство причастности* к жизни такого коллектива может не только привлекать, но и вселять веру в возможность решения важных и сложных педагогических задач, может не просто удерживать педагога в стенах школы, но и делать его способным к преодолениям и достижениям. *Создание условий, при которых учитель не желает выпасть из общей цепи как слабое звено,* пожалуй, может быть не слабым видом развития мотивации. Чтобы все это произошло, в управленческой деятельности необходимо придерживаться определенных правил и принципов.

Управленческая политика

Стратегия управленческой деятельности руководителя государственного образовательного учреждения определяется государственной политикой в сфере образования, а вот тактика управления выбирается самим руководителем – это аксиома. Одна и та же цель может быть достигнута разными путями и способами. Наиболее

эффективный путь решения любых задач школы я связываю с созданием таких условий, при которых *интересы педагогов пересекаются с интересами образовательного учреждения* и его руководителя. Опираясь на этот принцип, мне удалось выработать несколько правил, которые помогают эффективно работать с педагогическим коллективом.

Правило 1.

К работе с педагогическим коллективом в решении конкретной приоритетной задачи важно предварительно подготовиться: проанализировать интересы и возможности каждого педагога; определить группу педагогов, которые связывают свои профессиональные интересы с решением поставленной задачи; подумать о тех, кого желательно вовлечь и на кого опираться.

Правило 2.

Мотивировать каждого члена коллектива и персонал в целом. Четко сформулировать не только главные идеи, но и определить понятные приоритеты, решаемые задачи, помня о том, что это и есть основа мотивационных процессов, что для педагога значимо и важно: *вниманием администрации, комфортные условия труда, коллективное творчество, коллективный отдых, возможность профессионального роста, а также возможность «вертикальной» и «горизонтальной» карьеры.*

Правило 4.

Развивать систему нематериального стимулирования как надежный механизм развития педагогического коллектива, сохраняя систему материального стимулирования.

Как говорил известный ученый-педагог С.Т. Шацкий, «скромные силы участников, хотя бы очень незначительного коллектива, при согласованности своих усилий и при незначительности средств могут сделать огромную и влиятельную работу».

Школа сегодня

Работа по созданию педагогического коллектива не стала пустым делом. За прошедшие годы школа приобрела хорошую репутацию, образовательное учреждение востребовано и хорошо известно в районе. Качество образования и воспитания обеспечено. В течение двух последних лет школа имеет наибольшее количество медалистов среди выпускников образовательных учреждений района. Мы открыты для сотрудничества и социального партнерства. Я вижу будущее педагогов и точки их профессионального роста.

О реальности и прогнозах

Мы хорошо понимаем, что для каждого человека хорошее образование – это фундамент успешной жизни, для общества хорошее образование населения –

фундамент перспективного социально-экономического развития. Ключевой фигурой в этом «строительстве» является, конечно же, педагог, учитель.

В начале 2013 года вместе с другими представителями сферы образования я принимала участие во встрече с работниками Министерства образования и науки Российской Федерации, на которой был представлен российский форсайт (прогноз) «Образование 2030: дорожные карты будущего». Согласно дорожной карте основной тренд легенды связывался авторами прогноза со «стабильной деградацией» педагогов, которая характеризовалась понятиями «непристижный», «бедный», «худшие кадры». В дорожных картах форсайта демографический спад и «сворачивание школьной системы» идут параллельно, а сейчас наблюдается «культурный разрыв» - расширение разрыва между «цифровыми» учениками и «нецифровыми» учителями.

Думаю, что реальность современной школы слабо вписывается в представленный прогноз ее развития. У школы и учителя есть будущее!