

Управление педагогическим коллективом. Мотивация и эффективность

Е.А. Руднев

Вопросы мотивации коллектива занимают одно из главных мест в системе управления любой организации. Среди подходов к определению мотивов поведения сотрудников выделяется несколько теорий, опора на которые позволит руководителю образовательного учреждения построить эффективную работу с кадрами и помочь педагогическому коллективу достичь высоких образовательных результатов.

Теоретические основания мотивации трудового поведения

К базовым теориям мотивации относят теорию иерархии потребностей А.Г. Маслоу. Согласно этой теории, человеку свойственны пять основных групп потребностей: физиологические, потребность в безопасности, в принадлежности к какой-либо общности, в уважении и любви, в самоактуализации, реализации потенциала. Теорию А. Маслоу дополняет теория поддержания жизни, отношений и роста К.П. Альдефера, который выделял три группы потребностей: первая — в формах материальных и физических нужд (голод и жажда, заработная плата, дополнительные выплаты и льготы, физические условия труда). Вторая — переживаемые в отношениях со значимыми другими (семьей, коллегами, друзьями и врагами) признание, одобрение, понимание и влияние. Третья — личная креативность и эффективность. Согласно Альдеферу, удовлетворение потребностей роста «зависит от того, изыщет ли человек возможности раскрывать свой потенциал и стать тем, кем он может».

Практика доказывает, что удовлетворение одной группы потребностей автоматически не приводит к возникновению потребности более высокого порядка, а экстремальные условия жизни могут приводить к самоактуализации (как, например, жизненный путь основателя экзистенциальной психологии В. Франкла). Наиболее яркий пример тому в образовании — самоотверженный труд учителей во время кризиса 1990-х, когда несвоевременная выплата заработной платы компенсировалась потребностью в принадлежности к коллективу.

На современном этапе развития науки к теориям, наиболее полно объясняющим поведение человека на рабочем месте, относятся двухфакторная теория Ф. Герцберга и теория достижения и избегания неудач Д. МакКлеланда. Согласно первой, существуют две группы факторов, влияющих на труд и его эффективность, — условия (освещение,

оснащение рабочего места, график работы, возможности отдыха), или гигиенические и факторы удовлетворения. Применительно к образованию первая группа рассматривается как необходимые условия, без которых невозможно осуществлять образовательный процесс и обеспечить его надлежащее качество (карты, пособия, мебель, специальное оборудование). В то время как вторая группа характеризует состояние человеческих ресурсов — учителей и руководителей: — их внутренние мотивы и потребности, способные привести первую группу факторов в действие. Исследования Ф. Херцберга показали, что позитивно влияют на результаты — эффективность труда пять основных факторов: достижения (гордость за качественно выполненную работу), признание, сама работа, ответственность, продвижение по службе. «Ощущения, что твои старания не остаются без внимания, наиболее связанные с повышением удовлетворения, получаемого от работы»¹. Согласно теории Д. МакКлеланда, каждый человек сам определяет, что такое успех. Деятельность, ориентированная на достижение, предполагает конфликт между достижением позитивного и избеганием негативного результата. Эта теория показывает, что эффективность деятельности наиболее высока при оптимальном уровне мотива достижения, т.е. при 50% вероятности успеха. Иными словами, люди, имеющие выраженный мотив достижения, склонны принять решение задачи, если они в равной степени уверены как в успехе, так и неудаче. В то время как люди, ориентированные на избегание неудач, склонны ставить либо слишком простые, либо слишком сложные задачи. Деньги, как видим, не являются основным мотивирующим фактором в работе. Таким образом, основу мотивации педагогического коллектива составляет выполнение новых задач работы, с которой учитель не сталкивался прежде. В то же время, согласно исследованиям Маргариты Юкнат (Jucknat, 1938), рассмотренным в работе Х. Хекхаузена «Мотивация и деятельность»: «Удача в очень лёгких и неудача в очень трудных заданиях не сказываются на самооценке. ...чем больше степень трудности решённой задачи превышает наличный уровень достижений, тем сильнее переживается успех, и чем ниже достигнутое по сравнению с уровнем притязаний, тем сильнее ощущается неудача. Эта асимметрия в эмоциональных последствиях самооценки сочетается с тенденцией к возрастанию уровня притязаний при постепенном росте уровня достижений в повторном выполнении заданий. Успех при этом всегда переживается одинаково независимо от возрастания уровня достижений. Относительно исходного уровня притязаний»².

Таким образом, при мотивации педагогов целесообразно опираться на предыдущий уровень достижений, усложняя тем самым содержание вновь поставленной задачи. Например, от исполнения учебной программы — к её творческому осмыслению, участию в апробации дополнительных методов и технологий обучения, составлению рекомендаций или методического пособия по эффективному использованию того или иного учебника или методического комплекса для других учителей на основе собственного опыта. Для заместителя директора по воспитательной работе — обобщение текстов разработок, распространение опыта. В то же время «слишком высокие требования зачастую приводят к полному отказу от попыток добиться своего или вызывают сильную тревогу, практически полностью блокирующую активные действия»³.

¹ Херцберг Ф. Мотивация к работе (Ф. Херцберг, Б. Моснер, Б. Блох Синдерман; пер. с англ. Д.А. Куликов). Москва: Вершина, 2007. С. 124.

² Мотивация и деятельность. Х. Хекхаузен. 2-ое изд. СПб.: Питер; М.: Смысл, 2003.

³ Макклеланд Д. Мотивация человека. СПб.: Питер, 2007.

Демотивирующие факторы в работе учителей

Существенная проблема в процессе управления — демотивированные педагоги. Как правило, это следствие управленческих действий, то есть поведения руководителя в отношении отдельных групп педагогов или отношения к личности учителя. Среди причин, по которым люди чаще всего покидают организации, называются политика организации и стиль управления — неэффективность, описываемая как «нерациональность деятельности», «пустая трата сил и средств», «дублирование обязанностей или внутренний делёж власти». Согласно теории Ф.Херцберга, человек склонен терять интерес к работе, если он испытывает полное невнимание начальства или организации к нему, как к личности, ощущает невозможность роста, топтание на месте, если происходят события, подтверждающие, что устремления к росту не будут реализованы, что организация ведёт себя по отношению к сотруднику нечестно. К демотивирующим факторам также относятся наличие родственных связей, нечёткость и непрозрачность критериев оценки труда и дополнительных выплат и надбавок, отсутствие ясной обратной связи по результатам работы, возможности повысить квалификацию, невыполнение обещаний руководителем. Уравниловка может также демотивировать. Как правило, это следствие нечёткой стратегии, движения школы по течению, желания быть как все. Само по себе это нельзя считать управленческой ошибкой, так же, как желание чрезмерно выделиться на фоне других образовательных учреждений. В то же время это служит косвенным свидетельством того, что у директора школы разная выраженность мотивов. В первом случае — низкая самооценка, низкий уровень мотива достижения, что служит признаком профессиональной непригодности первого лица. Во втором — тщеславие, потребность в признании, амбиции. Наши исследования показывают, что наиболее успешны образовательные организации, которые поддерживают баланс между фундаментальностью образования, грамотной организацией воспитательной работы (в российском понимании), взаимодействием с родителями, потенциальной способностью организовать такую работу (вовлечь в управление учащихся и педагогов), демократизацией управления, поощрением учителей за чётко поставленные и реализованные цели. Одна из актуальных задач на современном этапе развития образования — открывать и усложнять⁴. В организациях, где нет чётких критериев оценки труда, процветает фаворитизм или существуют перекосы в выплате заработной платы, то есть одни педагоги получают вознаграждение, в то время как другие лишены внимания и дополнительной материальной поддержки. В этой ситуации работники видят, что их труд в должной мере не оценивается, они склонны считать его оценку несправедливой и утрачивают интерес к работе. Крайний случай проявления поведения педагога в такой ситуации — поиск дополнительных возможностей заработка (репетиторство, подработка в другой школе) и, как следствие, возможное увольнение.

Согласно теории справедливости Дж.С. Адамса, люди сравнивают своё положение с положением окружающих их людей. Для этого они выбирают референтную группу, оценивая своё положение на основании субъективных представлений о справедливости распределения вознаграждения. В случае если входные потоки (опыт, навыки, трудовой стаж, интеллект, возраст, усилия) соответствуют выходным (зарплатной плате, пособиям, статусу, повышению в должности, удовлетворённости работой, признанию, хорошим отношениям с другими, должности), возникает консонанс, если не соответствуют — диссонанс. В организациях с подобным климатом плохо адаптируются начинающие педагоги, наблюдается стагнация. Если всё давно идёт по накатанным рельсам, целесообразно провести переоценку ценностей и начать вносить некоторые изменения в культуру организации, для чего и могут быть полезны ресурсы начинающих учителей.

Возрастной аспект мотивации труда

Педагоги, начинающие профессиональную деятельность, не имеют ещё пока достижений, могут демонстрировать менее лояльное отношение к руководству и организации, независимость от неё,

⁴ Ушаков К.М. Управленческие задачи: открывать и усложнять. Народное образование. 2011, № 2.

в отличие от учителей старшего поколения, у которых в большей мере выражена потребность в сопричастности. Учителя, имеющие большой опыт работы, могут не разделять ценностей или методов управления руководителя, однако в зрелом возрасте значимыми становятся не столько амбиции и достижения, сколько факт принадлежности к организации. Мнение, что молодёжь ничего не умеет и не способна решать грамотно элементарные задачи, достаточно распространено в педагогической среде и имеет под собой определённую почву. Однако работа с начинающими педагогами — свидетельство управленческой компетентности, она требует отдачи энергии и сил от руководства школы. Руководитель понимает, что не молодёжь ленива или неспособна, а в организации доминирует определённый тип культуры, соответственно, требуется время на адаптацию специалиста и его вхождение в организацию. Лучшая кадровая политика такая, при которой руководитель не ждёт, когда к нему придёт очередной новичок, а самостоятельно ведёт поиск кадров и расставляет их в соответствии со стратегическими целями развития организации, обеспечивая ресурсы, адаптацию, успешное вхождение нового сотрудника в организацию. А в некоторых случаях переманивает потенциально сильного учителя.

Педагоги старшего возраста менее склонны к групповой и командой работе, тяготеют к профессиональной автономии, предпочитают использовать испытанные временем и отработанные в практике методы и приёмы, руководствуясь принципом «лучше синица в руках, чем журавль в небе». У них богатый личный и профессиональный опыт, они критично относятся к изменениям. Директору целесообразно использовать разные методы работы, включая педагогов различных возрастных категорий в достижение общеорганизационных целей. Например, предложите начинающим учителям принять участие в подготовке текстов и оформлении материалов к выставке, на которой будет представлен опыт вашей школы, или материалов на сайт, тем самым вы усилите их сопричастность к организации. По результатам такой работы важно издать и вывесить в учительской приказ, где будет указано, кто и за что дополнительно поощрён, но только в том случае, если работа действительно выполнена качественно. Тем самым будут продемонстрированы значимость работы начинающих, уважительное отношение к их вкладу в общее дело. Помните, что согласно теории самосбывающихся пророчеств, рано или поздно подчинённые начинают соответствовать ожиданиям руководителя. Используйте при вознаграждении положения теории подкрепления, согласно которой «прочность подкрепления зависит...от того, как воспринимает человек получаемое им вознаграждение или наказание. Чем более непосредственной видит человек связь между подкреплением и своим поведением, тем более прочным будет это подкрепление. Чем более обоснованным воспринимается право лица, подкрепляющего поведение, предоставлять обратную связь, тем выше вероятность, что подкрепление произойдёт»⁵. Не стоит ждать успешного решения такой задачи, если вы сформулировали её в духе «поди туда, не знаю куда, принеси то, не знаю что» или если вам срочно требуется решить задачу, ибо спущен приказ сверху. Приучите классы, лидеров, участников общих дел после очередной активности писать тексты на сайт школы, тем самым вы обеспечите наполняемость и обновление его содержания. А самое главное — правдивость информации, динамику новостной ленты, основных разделов, которые и станут вашим настоящим публичным отчётом. По нему можно судить о том, что происходит в школе, насколько интересно в ней организована жизнь ребят и учителей, насколько качественно образование. Вовлекайте в эту работу и родителей.

⁵ Мотивация: практическое руководство для менеджеров / Сара Холлифорд и Стив Уиддет; [пер. с англ. ООО «Пароль»], М.: Нипро, 2008.

Доказано, что человек способен учиться на протяжении всей жизни⁶. Однако в связи с тем, что люди старшего возраста менее терпимы к неопределённости, ставьте им более структурированные задания, требующие экспертной позиции, применения опыта и знаний. Поощряйте их высказывать точку зрения на профессиональных совещаниях, педагогических советах или заседаниях методических объединений. Тем самым вы вызовете их уважение, акцентируя ценность их знаний и опыта, а также продемонстрируете молодым, начинающим педагогам нормы поведения стремление больше знать и умение слушать, призовёте их тем самым к примирению и согласию, поиску истины в живом диалоге, в котором важны не только точка зрения руководителя или его заместителей, но и их различие. Помните, что выросший до управленческой позиции педагог может стать такой же проблемой для организации, как и начинающий учитель. Ненужные конфликты, трения и размолвки — всё это не способствует ни качественной работе коллектива, ни позитивному имиджу организации. Если из школы уходят люди, это свидетельствует о неэффективности управления. Незамеченные вовремя способности и потенциал сотрудников — утраченные возможности организации к обретению ей конкурентных преимуществ, наращиванию ею нематериального капитала, который в результате делает ваше образовательное учреждение привлекательнее и интереснее, потому что здесь работают уникальные кадры. Способствуйте и по возможности направляйте начинающих педагогов на семинары, выставки, конференции в другие образовательные учреждения, в том числе в региональные и столичные вузы, где делаются собственные неожиданные открытия, завязываются контакты и связи, содействующие профессиональному развитию в живом общении.

Нематериальные стимулы в педагогической работе

В последнее время мотивацию труда в образовании в основном связывают с материальными стимулами. Сама по себе оплата труда не может мотивировать к работе, так же как низкий уровень оплаты блокирует профессиональное развитие. Опыт показывает, что управление эффективно, если наряду с дополнительными материальными стимулами — надбавками, выплатами, премиями за отдельно поставленные задачи — использовать нематериальные стимулы: грамоты и благодарности, звания и награды (почётный работник общего образования, заслуженный учитель РФ, Народный учитель РФ). Эти способы поощрения свидетельствуют, с одной стороны о профессиональном признании, а с другой — о достижениях. Один из способов мотивации, сочетающий материальную и нематериальную составляющие и активно используемый в образовательных учреждениях знак признания в виде символа (локальный аналог конкурса «Учитель года»). За его получением могут следовать и материальное вознаграждение, и дальнейшее продвижение в горизонтальной карьере. Это содействие в профессиональном развитии — помощь в публикации обобщённых результатов работы, инициирование семинаров или занятий для коллег на районном, региональном, всероссийском уровнях. Целесообразно использовать специально разработанные анкеты и вопросники с указанием «веса» каждого критерия или вопроса в баллах, таким образом, расставляя акценты на нормах поведения, формируя ценности в организации, её культуру. В российской ментальности значимы личный разговор с руководителем — мимика и жесты, демонстрирующие позитивное отношение к работнику. Важно умение вести диалог и беседу с подчинёнными, чтобы понять причины их настроения и мотивы поведения на рабочем месте. Вот как пишет о профессиональной надёжности руководителя профессор СПбГУ Г.С. Никифоров: «Анализ тех или иных профессиональных неудач настоящий руководитель начинает с себя, с вопроса: а нет ли в случившемся доли его вины, не допустил ли он сам какого-то принципиального просчёта, который мог повлечь за собой негативный результат. Слабый руководитель всеми правдами и неправдами стремится защитить своё профессиональное честолюбие и найти виноватого среди подчинённых»⁷.

⁶ Ананьев Б.Г. Избранные труды по психологии. СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского ун-та. 2007.

⁷ Никифоров Г.С. Надёжность профессиональной деятельности. СПб; Изд-во Санкт-Петербургского ун-та, 1996. С. 101.

Постоянно улыбающийся и беспрерывно говорящий руководитель — так же плохо, как и бесконечно выслушивающий личные проблемы подчинённых. Будьте естественны в общении с подчинёнными, и тогда они будут больше вам доверять, относиться более ответственно к работе.

В заключение проведём самодиагностику эффективности управления педагогическим коллективом:

- за что поощряют дополнительно сотрудников в вашей школе? Кого и за что вы поощряли в последнее время?
- есть ли среди ваших сотрудников, те, кого за последние три года ни разу не поощряли премией или другими способами? Обратите на них внимание. Возможно, что их потенциальные ресурсы, могут оказаться гораздо полезнее для организации, чем вы о них думаете.
- сколько людей за последние три года повысили квалификацию в вашей школе? Не становитесь ли вы тормозом на пути развития организации, которой управляете?
- насколько прозрачны критерии оценки труда в вашей школе?
- можете ли вы сказать, что в вашей школе используются особые методы работы с начинающими педагогами? Какие нематериальные способы поощрения используются в вашей организации?

* * *

Мотивация трудового поведения педагогов занимает одно из значимых мест в работе руководителя образовательного учреждения. Включение начинающих педагогов в жизнь школы содействует её развитию. Использование материальных и нематериальных стимулов с опорой на положения основных теорий мотивации позволяет получить более качественный образовательный результат.

Евгений Анатольевич Руднев,
доцент кафедры педагогики Московского института открытого
образования, кандидат педагогических наук