

КАК СТИМУЛИРОВАТЬ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ТРУД



Иосиф Гликман,
доцент
Московского
городского
педагогического
университета,
кандидат
педагогических
наук

Мотивация

Было бы наивным считать, что педагоги нашей школы всегда работают в полную силу. Наши наблюдения, опросы учителей, школьников и родителей показывают, что часть педагогов не утруждает себя скрупулёзным исполнением своих обязанностей и указаний школьной администрации, что негативно сказывается на качестве учебно-воспитательного процесса. Конечно, успешность педагогической деятельности зависит от уровня знаний и мастерства педагога. Но не менее важно *желание* каждого учителя и воспитателя работать продуктивно и эффективно.

Казалось бы, люди, которые решили посвятить себя благородному делу обучения и воспитания детей, должны понимать, что избранное поприще возлагает на них особую ответственность. Но все мы знаем, что в педагогические институты поступают разные люди. И те, кто сознательно выбрал педагогическую профессию. И те, кто колеблется, стать ли, к примеру, исследователем в области математических наук или учителем математики. Попадают туда и молодые люди, которые не смогли поступить в другие вузы, и те, кому всё равно, где учиться, лишь бы получить освобождение от армейской службы. И, к сожалению, не каждому студенту удаётся привить в вузе качества, присущие настоящему учителю: ответственность, педагогическое мастерство и т.д.

Поэтому педагогическому коллективу, и прежде всего школьной администрации, приходится заниматься дальнейшим совершенствованием — обучением и воспитанием — молодых учителей.

Кроме того, некоторые учителя, давно работающие в школе, выполняют свои обязанности механически. Овладев определённым комплексом педагогических умений, навыков и привычек, они с возрастом теряют интерес к творчеству, стараются меньше общаться с детьми. Все эти проблемы может и должна решить школьная администрация.

Оптимальная работа школы невозможна без сильного руководства. Эффективность руководства зависит от многих факторов, в том числе и от того, насколько умело директор школы *побуждает к деятельности* самих учителей.

Стимулирование работников считается важной стороной любой управленческой деятельности. «Руководители всегда сознавали, что необходимо побуждать людей работать на организацию», — пишут М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури¹. «Поскольку потребности вызывают у человека стремление к их удовлетворению, то менеджеры должны создавать такие ситуации, которые позволяли бы людям чувствовать, что они могут удовлетворить свои потребности посредством типа поведения, приводящего к достижению целей организации»².

Может возникнуть вопрос, *а разве это не исключительно административная проблема?* Думаю, что нет. Ведь директор побуждает учителей не только к выполнению конкретного приказа, но и к определённому поведению и к определённой деятельности, которые могут вызвать положительные изменения в личности. А целенаправленное совершенствование личности — педагогическая задача. *Директор выступает перед работниками школы не только как администратор, но и как учитель и воспитатель.*

Директор должен постоянно помнить о *важности* стимулирования деятельности работников школы. Поэтому ему следует не только тщательно продумать всю систему мотивации деятельности подчинённых, но и иметь в виду проблемы мотивации при реализации *других* функций управления.

Так, при *планировании* деятельности школы следует не только сформулировать цели, задачи и порядок предстоящей работы, но и иметь представление о том, *захотят*

1

Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело ЛТД, 1995. С. 359.

2

Там же. С. 364.



ли педагоги выполнять намеченные планы и что надо сделать, чтобы вызвать и закрепить их стремление осуществить намеченное.

При организации совместной деятельности директору необходимо не только структурировать общую работу, детализировать задания, распределить ответственность, создать рабочие группы или комиссии, принять необходимые решения, дать распоряжения и указания, но и стимулировать работу подчинённых.

Налаживая контроль за ходом совместной работы, — не допустить падения заинтересованности учителей в выполняемой деятельности.

Оценивая вместе с помощниками сделанное, также искать возможности роста заинтересованности сотрудников в успехе общего дела.

Стимулирование через удовлетворение материальных потребностей

Как мы уже говорили, механизм стимулирования связан с полным или частичным удовлетворением некоторых потребностей человека. Это полностью относится и к школьным учителям. Поэтому посмотрим на их потребности. Материальные потребности удовлетворяет, прежде всего, денежное содержание, т.е. заработная плата. Достойная зарплата даёт возможность не только содержать себя и свою семью, но и удовлетворять многие духовные потребности: покупать литературу, пользоваться компьютером и Интернетом, посещать театры и т.д.

Скажем сразу, что в настоящее время возможности материального стимулирования учителей в России очень ограничены. Зарплата основной массы учителей не обеспечивает им полноценного питания, не говоря об удовлетворении других потребностей. Это приводит к тому, что многие учителя вынуждены искать дополнительный заработок, перегружая себя либо в школе, либо за её пределами. Результатом может быть только снижение произво-

дительности и эффективности педагогического труда. Такую проблему необходимо решать (и как можно быстрее решить) во всероссийском масштабе.

Однако и в этих условиях администрация школы имеет некоторые возможности стимулирования педагогической деятельности. Например, увеличивать зарплату с повышением разряда, который присваивается учителю по итогам аттестации, поощрять лучших учителей за счёт директорских фондов, образующихся в результате коммерческой деятельности школы. Такими мерами в какой-то степени можно материально стимулировать более высокое качество труда. Но всё-таки ситуация остаётся тяжёлой.

Весной 2003 года я опросил нескольких знакомых школьных администраторов о тех способах стимулирования лучших учителей, которые они применяют. Вопрос они восприняли довольно болезненно. Я понял, что решения этой проблемы они найти не могут. Большинство из них ответило примерно так:

— Никаких возможностей стимулирования у нас нет! У нас нет дополнительных денег, которые мы могли бы заплатить лучшему работнику школы! Поэтому смешно говорить о каком-либо стимулировании!

Состояние материального поощрения в современной школе можно оценить с точки зрения теории мотивации выдающегося американского психолога Абрахама Маслоу.

Он разделил многочисленные потребности людей на 5 основных категорий, начиная с низших и кончая высшими. Вот эти группы:

- 1. Физиологические потребности**, необходимые для выживания (потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и сексуальные потребности).
- 2. Потребности в безопасности и уверенности в будущем** (потребности в защите от физических и психологических опасностей, уверенность в будущем удовлетворении физиологических потребностей).



3. *Социальные потребности* (потребности в сопричастности к окружающим, в приязности и поддержке).

4. *Потребности в уважении и самоуважении*.

5. *Потребности самовыражения* (т.е. в реализации своих потенциальных возможностей, личностном росте).

Маслоу считал, что сначала на поведение человека влияют потребности нижних уровней, а затем — потребности более высоких уровней. Истолковывая эту мысль А. Маслоу, психологи К. Холл и Г. Линдсей написали так: «Когда наиболее сильные и приоритетные потребности удовлетворены, возникают и требуют удовлетворения потребности, стоящие в иерархии следом за ними. Когда и эти потребности удовлетворяются, происходит переход на следующую ступень лестницы факторов, определяющих поведение человека»³.

Можно ли сказать, что доходы основной массы наших учителей не позволяют сейчас удовлетворить даже их физиологические потребности? Думаю, что нет, ибо такая оценка положения учителей не соответствует действительности, учитывая те дополнительные заработки, которые они в большинстве случаев имеют. Поэтому даже в современной обстановке нельзя переоценивать значение материального поощрения, как это нередко бывает.

Удовлетворение первых двух (по Маслоу) групп потребностей, хотя и не полное, позволяет всё-таки использовать и другие возможности стимулирования деятельности учителей.

Обеспечение достойного положения учителя в школе

Нередко говорят, что директор в школе отвечает за всё — и за учебный процесс, и за воспитание школьников, и за сохранность оборудования, и за методическую работу среди учителей, и за организацию спорта и отдыха детей в школе, и за безопасность и здоровье детей, и за состояние школьного здания и т.д. и т.п. Возможно, так оно и есть. Но это не означает, что директор

должен держать под контролем все процессы, которые происходят в школе, и вмешиваться в каждую — в масштабе школы — мелочь. Ответственность за управление школой должна быть разделена как между членами администрации, так и между администрацией и педагогическим составом.

Для того чтобы учитель мог работать эффективно, он должен получить *самостоятельность, автономность и ответственность* в пределах своей компетенции. Необходимо, чтобы у него была своя область, т.е. та территория, где *именно он хозяин*. Это значит, что все вопросы, связанные с преподаванием своего предмета, ведения внеурочной работы, классного руководства, он должен решать *сам*, без вмешательства директора или завуча. Их вмешательство допустимо *только в экстраординарных случаях*, когда нарушаются законы, устав школы или установленный для всех порядок работы. *Удовлетворение потребности в самостоятельности, автономности и ответственности стимулирует работу педагогов*.

Более того, директору следует постоянно демонстрировать и подчёркивать уважение к каждому педагогу.

«Ваше предложение мне очень помогло, — говорит директор учителю. — Я очень Вам благодарен!» Такие слова директора не просто будут приятны учителю, но надолго останутся в его памяти и создадут дружескую атмосферу работы. Не следует забывать, что одна из важнейших потребностей человека — потребность в уважении.

С годами в работе некоторых учителей, овладевших профессиональными навыками и поэтому всё чаще действующих автоматически, появляются некоторые негативные моменты, например, застойность и однообразие. В связи с этим всё менее удовлетворяется их потребность в получении новых впечатлений. И тогда они начинают искать эти впечатления в иных сферах жизни, вне школы, теряя интерес к своей основной работе. Поэтому приглашение учителей к обсуждению новых на-



чинаний, включение их в новые дела, возложение на них дополнительной ответственности *пусть за небольшое дело* благотворно скажется на их самочувствии и работе. Прекрасный стимул — возможность профессионального роста педагога. Надо регулярно выдвигать лучших учителей на различные посты как внутри школы, так и за её пределами, — руководителей групп, комиссий, различных «секторов», «секций» и «отделов».

Обеспечивая учителю достойное положение в школе, директор тем самым побуждает его к более активной и продуктивной деятельности.

Стимулирующая роль административных воздействий

Приказы, распоряжения и указания директора — повседневные проявления его руководящей деятельности. Желательно, чтобы они использовались для поддержки и стимулирования педагогов, чтобы в них чаще отмечалась полезная работа, проделанная тем или иным сотрудником.

Конечно, недостатки в работе скорее бросаются в глаза руководителю, который, пытаясь исправить ситуацию, наказывает виновных. Такого директора можно понять, он болеет за своё дело и старается делать его как можно лучше.

Однако в школьных коллективах, где пытаются найти и находят *хорошее* в работе учителей, где регулярно объявляют благодарности, ставят лучших в пример и пропагандируют их достижения, — халатность и нарушения производственной дисциплины случаются намного реже. Конечно, директора нельзя лишать права наказывать нерадивого работника, но соотношение поощрений и наказаний у сильного директора всегда в пользу первых, т.е. поощрений.

То же можно сказать и о директорском контроле. Посещая уроки, собрания и вечера отдыха, выслушивая выступления на педсоветах, беседуя с учениками и родителями, директор контролирует ход учебно-воспитательного процесса, который

должен соответствовать установленному порядку, поставленным целям и задачам.

Директорский контроль имеет две стороны — выявление недостатков и оказание помощи педагогу в улучшении его деятельности. Естественно, что обе эти стороны контроля взаимосвязаны, но возникает проблема, *на чём сделать акцент*: на том, чтобы уличить педагога в нарушениях, или на том, чтобы помочь ему улучшить свою работу. Я думаю, что второе важнее.

Контроль имеет смысл тогда, когда из анализа его результатов делаются выводы для улучшения последующей деятельности. Поэтому о результатах контроля необходимо информировать педагогический коллектив. Нередко в связи с этим возникают конфликты, в том числе и довольно затяжные. И не всегда причиной конфликта становятся ошибки директора. Надо учесть, что педагоги — люди ранимые. Ведь педагогическая деятельность обладает рядом черт: постоянное эмоциональное и нервное напряжение, большая ответственность, неосвязаемость промежуточного результата работы (особенно воспитательной), зависимость результата работы учителя от внешних факторов, наследственности, характера собственной деятельности ребёнка и т.д. Нередко негативные результаты директорской проверки вызывают бурные переживания, неблагоприятно влияющие на последующую работу школы. Корректность при изложении результатов проверки (больше времени уделить положительным явлениям и сдержанно отметить ошибки и недоработки) поможет директору избежать конфликт.

Стимулирование в процессе общения директора с работниками школы

Учителя, как правило, настроены на активное сотрудничество с директором школы. Вызвано это, прежде всего, пониманием, что именно от директора в решающей степени зависит успех работы школы. У учителя появляется естественное желание че-



рез общение с директором повысить своё влияние на школьные дела. Кроме того, учитель осознаёт, что от директора зависит не только успех общего дела, но и его собственная карьера, его самочувствие, а следовательно, в какой-то степени, судьба. Наконец, директор обычно опытнее, информированнее своих коллег. А если его влияние распространяется за пределы школы, то хорошие отношения с ним повышают статус учителя среди окружающих, способствуют росту самоуважения. Поэтому позитивное сотрудничество с директором оказывает положительное влияние на служебную деятельность педагога, является стимулом в его работе. И директору следует научиться эти отношения поощрять и использовать в интересах школы.

Отношения, связывающие руководителя с подчинёнными, можно разделить на две группы:

- *Официальные, должностные.*
- *Неофициальные, личные, дружеские.*

Официальные отношения становятся прочными тогда, когда не просто вытекают из официального положения их участников, а подкрепляются совместной увлекательной работой. Поэтому постановка перед педагогическим коллективом значимой и обоснованной цели и увлечённая совместная творческая деятельность педагогов приводят к улучшению отношений в коллективе, в частности, отношений между директором и педагогами.

Полезно подчёркивать и стараться воплотить в жизнь каждое дельное предложение учителя. И если директор обещал свою поддержку и помощь, то обещание непременно должно быть выполнено. При этом не стоит постоянно подчёркивать своё руководящее положение. Вообще демократизм директора только укрепляет его авторитет и влияние. Иногда директору целесообразно даже подчиняться педагогу, например, в зоне его (педагога) ответственности.

Так, если каким-либо школьным мероприятием руководит завуч или кто-то из педагогов, то директору лучше не вмешиваться и распоряжаться, а, наравне с дру-

гими участниками, выполнять указания ведущего. Такое «рядовое» поведение ничуть не умаляет его авторитета, но в то же время стимулирует деятельность и активность подчинённых.

Столь же полезным оказывается *обращение директора за советом* к подчинённому. Ощущение своей значимости, которое в этом случае возникает у педагога, положительно влияет на его мотивацию к совместной деятельности. Если директор воспользовался советом учителя, то необходимо отметить, что его предложение помогло решить сложную проблему. Такой стиль отношений не только улучшает совместную деятельность и повышает авторитет руководителя, но и вызывает интерес и симпатию окружающих, делает его притягательной личностью. И тогда деловые, официальные отношения дополняются *личными, дружескими*.

Личные, дружеские отношения, неформальное общение не представляют опасности для общего дела. Но только в том случае, если директор — человек *принципиальный*, если он не путает деловые отношения с приятельскими (например, награждает учителя за прекрасно выполненную работу, а не за то, что он его близкий друг!). При таком условии совместная работа только выигрывает от личных дружеских отношений.

Но всё должно быть в меру. Безмерное увлечение в иных школах совместными чаепитиями и застольями в погоне за укреплением личных отношений негативно отражается на совместной работе и только подрывает авторитет директора.

Использование общепедагогических средств стимулирования деятельности

Мы уже отмечали, что директор *в определённой мере* является учителем и воспитателем педагогов. Нередко ему приходится выступать перед ними с различными сообщениями о развитии народного образования, пропагандировать передовые методы и приёмы обучения и воспитания, разъяс-



нять решения правительства и Министерства образования, касающиеся школы, пополнять их педагогические знания и расширять кругозор. При этом он выступает как *учитель* учителей.

Вместе с тем он старается помочь педагогам обрести уверенность в своих действиях, *воспитывает* ответственность перед обществом, перед родителями учеников и перед школьным коллективом за качество и результативность своей работы, помогает преодолеть те недостатки характера и поведения, которые мешают успеху в работе.

Выступая в роли учителя и воспитателя перед работниками школы, директор может использовать общепедагогические методы и средства стимулирования деятельности, которые применяются в учебно-воспитательной работе со школьниками.

Так, выступая перед учителями, директор стремится дополнить текст примерами, использует проблемное построение изложения, применяет такие средства повышения интереса к своему выступлению, как элементы новизны и практическая значимость излагаемого материала, знакомит с разными, в том числе противоречащими друг другу, подходами к рассматриваемой проблеме и этим вызывает интерес к ней и т.д.

Вместе с тем, как *воспитатель*, он использует общие меры стимулирования деятельности и поведения, учитывая при этом возрастные и профессиональные особенности педагогов. Он показывает пример

добросовестного труда и нравственного поведения, предъявляет и обосновывает необходимые требования к поведению и деятельности учителей, поощряет лучших, наказывает нерадивых, организует негласное соревнование между подопечными, сознательно использует ситуацию успеха и оказывает доверие всем тем, кто этого заслуживает.

А если наоборот?!

А если директор не пользуется средствами и приёмами стимулирования деятельности учителей? Если не использует моральные и материальные возможности поощрения лучших работников, не налаживает деловые и дружеские отношения с коллегами, если невразумительно выступает на педсоветах и собраниях, не увлекает учителей общей целью и совместным движением к ней, общим преодолением трудностей и коллективными успехами, не даёт им ответственных поручений, не отмечает вклад каждого в общее дело, не старается повысить статус и самоуважение каждого коллеги — что тогда? Тогда ему остаются такие «традиционные» средства и приёмы, как разносы, длительные разборы ошибок и недостатков в работе, угрозы сократить нагрузку и другие способы силового давления. Как известно, эффект от подобного «стимулирования» сомнительный. Поэтому целесообразнее всё-таки опираться на современные научные знания о средствах стимулирования деятельности. **НО**