

ДВЕ ШКОЛЫ РАБОТАЛИ РЯДОМ... Исследование по собственной инициативе



Вадим Хлюпин,
педагог-психолог московской школы № 384

В последнее время всё чаще звучит критика в адрес системы образования, которой вменяется в вину снижение качества и эффективности обучения. В связи с этим повышаются требования, предъявляемые к профессиональной деятельности педагога. В сложившейся ситуации особую значимость приобретает проблема мотивационной готовности к педагогической деятельности, которая обеспечивает гармоничное существование в профессии.

Зная, что движет человеком, какие мотивы лежат в основе его действий, можно разработать эффективную

систему форм и методов управления его профессиональной деятельностью, тем самым помочь реализовать свой потенциал, раскрыть себя. Все мы знаем, что руководители школы могут разработать прекрасные планы и стратегии, создать эффективные системы передачи и обработки информации, использовать самые передовые технологии и при этом не добиться успеха, если педагоги не будут справляться со своими обязанностями, стремиться к достижению поставленных целей. Ведь готовность человека к выполнению своих профессиональных обязанностей — один из ключевых факторов успеха любой организации.

Вместе с тем, проблема профессиональной мотивации учителя средней общеобразовательной школы сегодня разработана недостаточно несмотря на множество исследований, посвящённых этой теме. Исследуя мотивационный компонент деятельности как сущностный для качества труда педагога, мы выбрали не совсем обычный подход: провели сравнительный анализ двух общеобразовательных школ, одна из которых (скажем 1-я школа) считается престижной и демонстрирует высокие показатели успеваемости учащихся, а другая (2-я школа) имеет плохую репутацию в связи с низкими показателями успеваемости.

Добавлю, что школы находятся в одном районе, на расстоянии ста метров друг от друга, работают практически в равных условиях. Очень интересно было узнать, в чём же причина такого разного рейтинга этих школ.

Приступая к исследованию по собственной инициативе, мы предположили, что учителя первой школы стремятся работать максимально эффективно и в целом довольны своей работой. В свою очередь, учителя второй школы не стремятся к высоким показателям и не испытывают удовлетворения от профессиональной деятельности. То есть предположительно мотивационные характеристики и уровень удовлетворённости трудом у работников второй школы должны быть заметно ниже, чем аналогичные показатели у работников первой школы.

Для проведения исследования выбрали четыре методики. Две — на выявление уровня удовлетворённости трудом: «Методику изучения привлекательности работы как одного из показателей социально-психологического климата» и «Анализ структуры и качества рабочих отношений в организации», а также две на исследование мотивации — «Мотивация к успеху» и «Мотивация избегания неудач».

Работу проводили в двух группах. В первую вошли педагоги среднего и высшего звена первой школы (20 человек в возрасте от 28 до 60 лет), во вторую — педагоги сред-

него и высшего звена второй школы (17 человек в возрасте от 24 до 72 лет). Все — с высшим педагогическим образованием.

Для начала, чтобы понять, действительно ли различается качество преподавания в этих школах, мы сравнили коэффициент успеваемости учащихся по основным предметам в обоих образовательных учреждениях. И убедились: в первой школе этот коэффициент выше на 15–20%, чем во второй, что наглядно демонстрирует разницу в качестве преподавания. Далее нам предстояло определить «корень» проблемы, причины такой разницы.

Прежде всего нас интересовал такой параметр, как мотивация. Исходя из анализа ситуации, мы предположили, что у педагогов второй школы низкий уровень мотивации, в то время как у их соседей этот показатель находится на высоком уровне. Но наше исследование показало, что сотрудники обеих школ мотивированы к работе почти одинаково, и у тех и у других стремление к принятию самостоятельных решений, упорство и решительность находятся на среднем уровне. Таким образом, напрашивается вывод: *мотивация к работе не является фактором, определяющим качество образования в этих школах.* Однако использование «Методики изучения привлекательности работы как одного из показателей социально-психологического климата» показало, что первая группа педагогов более удовлетворена своей трудовой деятельностью, чем вторая. Методика, направленная на исследование удовлетворённости («Анализ структуры и качества рабочих отношений в организации»), подтвердила полученные результаты: у педагогов второй школы удовлетворённость трудом очень низкая, а четверть коллектива вообще не удовлетворена своей деятельностью. В первой школе удовлетворённость трудом, деловыми отношениями оказалась на достаточно высоком уровне.

Как видим, ситуация вырисовывается весьма странная. С одной стороны, у нас две

школы, существенно различающиеся по качеству преподавания. С другой — сотрудники в целом не различаются по уровню мотивации. Мотивация к успеху у двух групп находится на среднем уровне. Получается, что два коллектива одинаково стремятся дать знания ученикам. Только первому это удаётся, а второму нет. В результате удовлетворённость трудом у педагогов первой школы выше, чем у педагогов второй. И мотивация не имеет к этому никакого отношения. Всё просто, логично, но непонятно.

Сложность ситуации заключалась в том, что мы не могли бесконечно отрывать учителей от учебного процесса. Поэтому пролить свет на полученные результаты мы могли, ограничившись методом наблюдения и нехитрыми логическими приёмами. На первый взгляд, школы очень похожи. Они находятся в одном районе, стоят напротив друг друга и открылись в одно время. Расчётная наполняемость у школ одинаковая. У учителей обеих школ дипломы государственного образца. Мотивация учителей находится на одном уровне. *Но качество преподавания в школах разное*, поэтому в первую школу родители стремятся отдать своих детей, а во вторую — нет.

При более тщательном анализе мы выявили, что наполняемость у школ всё-таки разная. В первой — полная наполняемость, то есть в ней ровно столько учеников, сколько она может принять. Во второй школе наполняемость едва дотягивает до необходимого минимума. Более того, обе школы многонациональны, однако в первой русских детей больше. Конечно, при обучении детей-мигрантов возникают определённые трудности. Однако, как нам кажется, этот факт не объясняет в полной мере сложившуюся ситуацию.

Это побудило нас обратить более пристальное внимание на директоров школ, оба дали согласие на проведение исследования, но отказались принимать в нём участие, сославшись на занятость. Поэтому информацию о руководителях мы собирали методом наблюдения, анкетирования и контент-анализа.

Директор первой школы произвёл на нас впечатление сильного лидера, капитана корабля, который точно знает, куда плыть. Для него характерен демократичный стиль управления

в сочетании с директивным, которому, как известно, присущи высокая степень централизации руководства, доминирование единоначалия.

В свою очередь, директору второй школы в большей мере присущ либеральный управленческий стиль, исключающий активное целенаправленное участие руководителя в управлении коллективом. Руководитель этой школы «плывёт по течению», ждёт указаний сверху, попадает под влияние коллектива. При принятии управленческих решений предпочитает не рисковать, избегает вмешательства в назревшие конфликты, стремится уменьшить свою персональную ответственность. Работа пущена, по существу, на самотёк, он редко её контролирует (такой стиль руководства предпочтителен в творческих коллективах, где сотрудники отличаются самостоятельностью, внутренней дисциплиной, организованностью, яркой индивидуальностью).

Конечно же, опираясь на полученные данные, мы не стали делать окончательных выводов, а ограничились лишь предположениями. Итак, в ходе исследования двух школ мы пришли к выводу: мотивация сотрудников этих образовательных учреждений не влияет решающим образом на сложившуюся в них ситуацию. *Основной же причиной низкого качества образования во второй школе вероятнее всего стал управленческий стиль директора.* Дальнейшее исследование для нас не представлялось возможным. Тем не менее, мы не прекращали следить за судьбой этих двух школ. Всё-таки было интересно: чем же закончится эта история? К сожалению, не могу порадовать читателей счастливым концом. В начале этого учебного года вторая школа по причине резкого сокращения контингента реорганизована и объединена с первой школой. Часть педагогов перешла в неё работать. Директор второй школы освобождён от должности. Было ли это решение оправданным, или же можно было поступить иначе? Ответить на этот вопрос я затрудняюсь... **НО**