

Почему падает мотивация педагогических работников?

*Оксана Ивановна Дьякова,
Наталия Викторовна Никуличева*

Каждый руководитель постоянно размышляет над проблемой мотивации персонала. Обычный работник об этом мало задумывается и в лучшем случае занимается самомотивацией.

Как правило, вместе с торжественным сообщением: «Вот тебе новый интересный проект! Реализуй!» начинается совершенно новый этап в твоей карьере, который связан не только с её продвижением, но и с осознанием того, что всё, что ты до сегодняшнего дня знал о своём коллективе, совершенно не соответствует действительности. Постепенно понимаешь, что желающих сразу же кинуться в бой и с головой окунуться в очередную инновацию не наблюдается, люди хотят понять: что лично им это даст. И вот тут надо решать проблему мотивации.

Казалось бы, мотивировать на трудовые свершения педагогов и доказывать необходимость изменений взрослым людям, а тем более тем, кто по определению должен быть примером для своих учеников, — это нонсенс. Об этом педагоги экспериментальной площадки ФГАУ «ФИРО» «Тольяттинский социально-педагогический колледж» в рамках курсов повышения квалификации при ФИРО писали на Facebook в группе «Профессионалы дистанционного обучения» https://www.facebook.com/groups/profiEL/permalink/1042147249201041/?__mref=message_bubble):

- «...мы всё на работе, мы тут хотеть особо не можем... нужно понимать необходимость что-то менять...»;
- «...к сожалению, сложно бывает заразить таким стремлением людей, «окостеневших» на прошлых достижениях и твёрдо убеждённых, что лучше технологий, чем они владеют, не придумать. Ещё более обидно становится, когда они начинают мешать ... — своим активным «неделанием» и «нежеланием»;
- «...в профобразовании ... люди считают себя самыми компетентными во всём. Уверены полностью, что только ОНИ обладают уникальными знаниями и технологиями (40-летней давности), и считают ниже своего достоинства осваивать что-то ещё...»

Внедряя в педагогическом коллективе инновации от введения новых ФГОС до выбора новых технологий и перехода на новую систему оплаты труда — из ряда спецоперации. Стандартный педагогический коллектив на 90% состоит из женщин с преобладающим гуманитарным складом ума. И любое предложение на нововведение традиционно проходит несколько этапов:

1. Отрицание — этап, когда коллективу предъявляется новая идея, обозначается новое направление движения, то есть заведомо происходит вывод людей из зоны

комфорта. Естественная реакция у подавляющего большинства — «Мне это не нравится» («Что за ерунду вы там предлагаете?» — «Сто лет учили так, и всё было нормально, а теперь кому-то в голову взбрело сделать по-другому, и что, я из-за этого буду всё переделывать? Да никогда!»).

2. Формирование отношения к нововведению — когда страсти немного улягутся, приходит время на «подумать и обсудить предложение», люди начинают воспринимать происходящее не только в чёрно-белой гамме. Кто-то видит в этом возможности получения каких-то бонусов, кто-то перестаёт ощущать угрозу для себя и теряет к этому интерес, а кто-то ещё больше утверждает в мысли, что «вся эта затея» ни к чему хорошему лично для него не приведёт («Хм, а может в этом и правда что-то есть? Может не такая глупость, как показалось?» или «Нет, похоже не отстанут. Ну ладно, сделаю, чтобы отвязались. Как получится, так и получится, я изначально была против» или же «Ну ты посмотри! Так и хотят, чтобы я согласилась с их бредовой идеей. Ну теперь-то точно ни за что!»).

3. Распределение в «группы по интересам» — образуется, как правило, три группы:

- «хочу и готов» — люди, которые в силу каких-то возможных выгод для себя (причём не только материальных) загораются идеей и заинтересованы в том, чтобы всё получилось;
- «наблюдатели» — люди, которые не будут ни помогать, ни мешать руководителю инновации до тех пор, пока это каким-то образом не коснётся их лично;
- «не хочу и не буду» — это те, кого очень сильно раздражают нововведения и кто с большой радостью будет делать всё, чтобы идея не реализовалась.

Очевидно, что те, кто войдут в группу «хочу и готов», — это и есть те, кто будет продвигать потом инновацию, поддерживать и развивать это направление. Этих людей, как правило, не так много. И ни в какой дополнительной сверхмотивации для того, чтобы приступить к работе, они не нуждаются. Абсолютно все руководители мечтают о таких сотрудниках, которые готовы работать практически за идею.

Вошедшие во вторую группу — это люди, которые вроде бы и не против, но не уверены в успехе затеи и поэтому не считают нужным тратить на неё свои силы и время. Есть шанс, что потом, когда все выгоды проекта будут очевидны, они примкнут к группе сторонников, но работать с таким же энтузиазмом не будут. Скорее всего, им постоянно нужна будет дополнительная мотивация в виде премий, грамот, словесного поощрения их достижений.

Люди, изначально настроенные крайне отрицательно ко «всей этой вашей затее», практически никогда не изменяют свою точку зрения. Можно бесконечно рассказывать, убеждать, приводить примеры успешности и даже угрожать. Чуда не произойдёт. Эффект, скорее всего, будет прямо противоположным.

К сожалению, как стало понятно из комментариев того же обсуждения в Facebook, это достаточно распространённый тип сотрудников:

«...такие люди есть, и у нас на кафедре их немало...»

Фраза одного из руководителей также подтверждает эту мысль:

«...у меня иногда складывается ощущение, что я поднимаюсь на крутую гору, тащу за собой весь воз, а вы стоите наверху и вместо того, чтобы помочь, кидаете в меня камни...»

Участники обсуждения совершенно справедливо считают эту позицию проявлением непрофессионализма:

«...если тебе в класс повесили интерактивную доску, а ты не хочешь её применять — это непрофессионально. Сначала изучи её возможности, апробируй, проведи серию занятий, докажи, что она работает не во благо, а во вред, напиши диссертацию по этой теме и защити, а потом не применяй ☺... вопрос в адекватности восприятия нового — что можно улучшить, а не «не хочу, потому что лень!» ☺ в этом есть какая-то ограниченность развития самого преподавателя, заскорузлость, равнодушие...»

Решением проблемы, по предложению участников обсуждения, может стать активное избавление от подобных сотрудников, например ограничение их в педагогической нагрузке при проведении тарификации. Но, как показывает опыт, люди сейчас грамотные и знают, что часами их обеспечить обязаны. И именно они очень любят писать письма в инспекцию по труду. Однако и тут есть выход:

«...есть ещё способ — написать в должностной инструкции «разработать дистанционный курс», «проводить обучение студентов дистанционно», «проводить дистанционный контроль студентов» и т.д., и если это не выполняется — сначала полставки забрать, потом остальное ☺, а если не подписывает должностную инструкцию (работник) — искать того, кто подпишет...»

Вполне логичный и правильный способ — руководствоваться исключительно должностными инструкциями в выстраивании отношений с работником. Для того чтобы установить факт невыполнения должностной инструкции, должны быть составлены некие протоколы проверок, написаны служебные записки, по итогам которых могут быть приняты административные меры. Но на деле очень мало таких педагогических коллективов, где это имеет место. Здесь вступают в игру круговая порука, покровительство и попустительство со стороны администрации. Хотя, казалось бы, она должна быть больше всего заинтересована в инновациях. На деле чаще всего бывает, что руководитель заинтересован, но администрация на местах, которая ближе всего «к народу» и которая может непосредственно влиять на коллектив даже простой демонстрацией своего отношения к нововведению, проявляет к нему недопустимо мало интереса. В том же обсуждении находится тому подтверждение:

- *«Имею много отрицательного опыта, когда предлагала руководителям использовать новые технологии, по сути, для нашей страны инновационные, а меня «не услышали».... Зачем? не нужно, хлопотно...»;*
- *«У нас вот когда нет главного двигателя (директора), то полный штиль...»*

И что парадоксально, все прекрасно понимают, что ни к чему хорошему это в конечном итоге не приведёт, но пресловутый «человеческий фактор»: «Мы же столько лет вместе работали, вместе начинали... У нас такие хорошие отношения, как я могу так поступить? Закрою-ка я на это глаза...» И закрывают. И это продолжается бесконечно. Наказания практически не применяются. Может быть, это и плохо. Получается, что для мотивирования остаются только поощрения.

Большинство руководителей тратят огромное количество сил и времени для того, чтобы переубедить «несогласных», задаются вопросом: «Как убедить принять новое?» Никак. Не нужно с боем насаждать инновации, стремясь втянуть весь коллектив. Можно создать условия для участия, вхождения, проявления творчества.

Но не акцентировать внимание на том, что «все УЖЕ, а вы всё ещё нет». Педагогическая деятельность — процесс, в котором огромное значение имеет отношение самого педагога к тому, чем он занимается (или чем он вынужден заниматься). Преподаватель, которого из-под палки заставляют в обязательном порядке «применять ДОТ», «участвовать в конкурсах» и т.д., ничего, кроме раздражения и отторжения, ощущать не будет.

Совершенно справедливые вопросы по этому поводу поднимали коллеги в обсуждении:

«...можно ли зажечь «из-под палки»? Что делать директору, если инновация нужна, а «горящих» мало? И что делать с теми, кого «никак» нельзя сподвигнуть на нововведение?..»

Участники обсуждения согласились, что зажечь кого-то из-под палки ещё никому не удавалось. В крайнем случае, получался не костёр, а фейерверк недовольств и возмущений. Горящих всегда мало и их чаще всего рвут на части, потому что они на переднем крае ВСЕХ инноваций и, как правило, у таких людей в сознании чётко обозначается: «Кто, если не я?» Руководитель должен понимать, что с теми, кого нельзя перевербовать на свою сторону никакими способами, ничего не нужно делать. Чаще всего они сами собой потом как-то растворяются во времени, потому что осознают, что их позиция идёт вразрез с официальной позицией коллектива и работать становится некомфортно. На их место приходят новые люди, которые просто не знают, что может быть по-другому, и начинают работать в общем ритме. Происходит «технология культурного захоронения» или естественный отбор. Проблема только в том, что скорость обновления коллектива всё равно достаточно низкая. Можно ли ускорить этот процесс? Наверное, можно, если со стороны администрации, прежде всего директора, создавать в коллективе совершенно невыносимые условия работы для «инакомыслящих». Но это не та практика, которой стоит гордиться и которую стоит распространять. Вообще, совершенно верно отмечали участники обсуждения, что руководитель — ключевое звено в продвижении инноваций:

«...а вообще, очень многое зависит от руководителя. Задумалась, а не ВСЁ ли от него зависит? Это ведь руководитель подбирает команду...»

Да, от руководителя многое зависит. Но, к огромному сожалению, от него зависит не всё. Ну или нужно быть совсем бесчувственной машиной по выполнению своих функций, лишённой нервных клеток, чтобы чётко следовать принципу: «Это работа. Не более».

Руководитель не должен быть «удобен». Человек, который будет постоянно «входить в положение», «понимать» и «прощать на этот раз», не сможет быть эффективным руководителем. Возможно, он даже должен быть максимально неудобен для спокойного, размеренного существования на работе, чтобы не возникало желания остановиться и расслабиться. Но на деле всё немного не так. С кем-то предпочитают не связываться, потому что себе дороже, кого-то жалеют, потому что на первый план выходят человеческие взаимоотношения. Считается, что единственный практически гарантированно работающий инструмент мотивации — денежное стимулирование. Между тем существуют нематериальные поощрения: грамоты, звания, улучшение условий труда, продвижение по должности, оплата участия в конференциях, отгулы, путёвки, подарки, издание литературы (за бюджетные средства), оплата сдачи кандидатских минимумов, защиты диссертации, выездные семинары в санатории (работа + отдых) и другие.

На примере внедрения дистанционного обучения в образовательную организацию как одной из самых распространённых инноваций предложим механизм мотивации сотрудников. Решение проблемы нематериальной мотивации сотрудников связано с разработкой мотивационной схемы, которая может быть реализована в виде табл. 1, где в строке по горизонтали могут быть указаны виды материального и нематериального поощрения за отдельные виды деятельности педагогов (столбец по вертикали).

Таблица 1

**Схема мотивации для сотрудников,
занимающихся дистанционным обучением**

пп	Вид деятельности	Вид поощрения									
		премия	финансирование участия в конференциях	улучшение материальной базы, условий труда	оплата сдачи кандидатских минимумов, защиты диссертации	отгулы	грамоты, звания	продвижение по должности	путёвки	издание литературы (за бюджетные средства)	выездные семинары в санатории (работа+отдых)
1	Разработка очно-дист. курса	+	+	+							
2	Разработка дист. курса	+	+	+	+						
3	Разработка электронного учебника	+	+	+	+					+	
4	Подготовка интернет-конференции	+	+					+			
5	Проведение дист. курса	+				+	+		+	+	+
6	Проведение дист. консультаций	+		+							
7	Проведение Интернет-конференции	+	+		+						
8	Консультирование по организации ДО	+			+						
9	Привлечение одного обучающегося на дист. курс	+									
10	Привлечение группы обучающихся на дист. курс										+

Результаты полученных поощрений нужно фиксировать в табл. 2. Обе таблицы рекомендуется разместить на обозрение сотрудников (вывесить на стенде в преподавательской, в системе электронного документооборота организации), чтобы продвижение по схеме было заметным и стимулировало сотрудников.

Обе таблицы дорабатываются по усмотрению администрации учреждения.

Следует понимать, что помимо решения вопросов нематериальной мотивации при внедрении инновации руководителю следует решить ряд проблем:

Таблица 2

Полученные поощрения

№ п/п	Список сотрудников, занимающихся дистанционным обучением	Сентябрь-ноябрь	Декабрь-февраль	Март-май	Июнь-август
1.	Алдинская А.Б.	1.3			
2.	Беров Р.Р.	6.1			
3.	Божедомская А.Л.	8.4			
4.	Бонисова И.И.	5.10			
5.	Дерисова Э.Р.	4.7			
6.	Дракова Л.Ш.	1.3			
7.	Емельянская В.В.	6.1			
8.	Ефимовская Г.Н.	8.4			
9.	Ирин А.В.	5.10			
10.	Канова Ю.Ю.	4.7			
11.	Кондратьевская В.В.	1.3			
12.	Костылевская Я.Р.	6.1			
13.	Ланчиковский О.А.	8.4			
14.	Лихаева Е.И.	5.10			
15.	Маджарова М.Р.	4.7			
16.	Назарьева Е.Ш.	1.3			
17.	Постикова У.Л.	6.1			
18.	Раполов В.Н.	8.4			
19.	Рыпова У.О.	5.10			
20.	Сокина О.Ф.	4.7			

1. Разработка экономической схемы оплаты труда педагога и всех участников процесса внедрения ИКТ.

2. Соблюдение авторских прав на электронные учебники, дистанционные курсы, оболочки и другие интеллектуальные ресурсы ДО (внешняя экспертиза, заключение лицензионных договоров на выплату авторского гонорара).

3. Разработка новых подходов к распределению учебной нагрузки для педагогов ДО с учётом увеличения объёмов работы на подготовку УМК для ДО и временные затраты на проведение дистанционных курсов. Пересмотр регламента загруженности текущей очной работой педагогов ДО.

Данный мотивационный механизм поможет решить некоторые организационные вопросы внедрения ДО в образовательное учреждение, сделает схему оплаты «прозрачной» и понятной, что существенно облегчит привлечение сотрудников к дистанционному преподаванию и позволит решить организационные проблемы.

Оксана Ивановна Дьякова,

методист ГАПОУ СО «Тольяттинский социально-педагогический колледж»

Наталья Викторовна Никуличева,

руководитель отдела дистанционного обучения ФГАУ «ФИРО», Москва