

УПРАВЛЕНИЕ ДВОРОВОЙ ШКОЛОЙ: КАК МОТИВИРОВАТЬ ПЕДАГОГОВ?

« Каким образом добиваются
Высоких результатов руко-
водители так называемых
резильентных школ, куда
приходит много детей из семей
с низким уровнем социального
благополучия? Какими базовы-
ми принципами руководству-
ются директора этих образова-
тельных учреждений? Как
мотивируют педагогов? »

Елена Буряк,
директор школы № 67
г. Магнитогорска, Челябинская
область

Все начинается с мечты

Эта статья адресована прежде всего руководителям дворовых, переполненных школ, в которых процентов на 80 контингент — дети родителей, чье мировоззрение сформировалось в лихие 90-е.

О чем мечтает такой руководитель? Думаю, он просто горит идеей обучать так, чтобы образовательные результаты его школы как минимум не стояли в самом низу «турнирной таблицы», как максимум — возглавляли первую тройку-пятерку-десятку организаций муниципалитета. Вот это я и называю мечтой о резильентности: обучать детей из семей, имеющих «минусовой» уровень финансовой обеспеченности, на уровне результатов элитных, имеющих право отбора школ.

Сколько статусных учреждений? Много...

Сколько резильентных? Мало... Что происходит в этих малочисленных школах? Что позволяет им добиваться исключительно высоких результатов? Что делает администрация «отличное от других»? Как по-другому выглядит система поощрения? Каким «другим шрифтом» написано их положение об оплате? Какие другие ценности провозглашаются в таких коллективах?

Я руковожу школой, которая по итогам 2016–2017 учебного года стала резильентной. Из 30 выпускников 11 набрали более 220 баллов по итогам трех экзаменов ЕГЭ. В 2018–2019-м мы смогли добиться еще более высоких результатов, в среднем звене доля обучающихся, освоивших образовательную программу на уровне не ниже 4 баллов, превысила 50%. При этом у меня ощущался недостаток денег, фонда оплаты едва хватало на заработную плату. Знакомая ситуация? Как в этих условиях мотивировать коллектив на достижение повышенных обязательств?

Опишу, какими принципами при этом руководствуюсь я, в кратком формате тезисов.

Работа по развитию приверженности организации

Школа с высокой текучестью кадров никогда не будет успешной.

При разнице в заработной плате (в сравнении со средней заработной платой в образовательных учреждениях муниципалитета) не более 30% сотрудники не будут искать себе другую школу, а такой разницы среди образовательных школ внутри муниципалитетов практически не бывает.

Я как-то проводила исследование: насколько педагогам важно получить обратную связь от руководителя и коллег. И меня удивило, в какой степени для учителей значима оценка, что об их работе скажу я.

Следовательно, педагоги не будут уходить (правда, если их «не уходят» по инициативе администрации), когда директор целенаправленно работает с «золотыми кадрами». Чем больше число учителей, желающих «не посрамить свой коллектив», тем быстрее будет результат. Первый враг директора — равнодушие к чести школы. Борьба за честь только своего мундира не дает гарантии общей победы.

Ради интереса посмотрела качественную успеваемость лучшего лица города — 11%. Это очень мало, но вполне объяснимо. В статусных организациях работают статусные педагоги, которые постоянно тянут одеяло на себя. В итоге дети физически не успевают осваивать все по высшему разряду, и они делают рациональный выбор: это я делаю в полном объеме, а здесь мне и тройка хватит.

Выстраивание в плане работы на год раздела «Мотивация» как отдельного направления

За отсутствие этого раздела в плане не спросит ни один проверяющий, ни один инспектор, ни один начальник. Но! Там, где нет анализа, планирования, организации и контроля над процессами мотивации, ничего хорошего происходить не будет.

Надо ли директору ставить цель показать коллективу, что мотивационная сфера значима для руководителя и школы?

На мой взгляд, если педагоги начинают видеть, каким образом я их мотивирую, значит, дело плохо. Учитель не должен догадываться про это, это должно происходить исподволь, незаметно.

Отзывы экспертов

«Будешь на одном месте сидеть да о смысле жизни думать — ничего не получится» (Харуки Мураками). Полностью согласна с автором! Каждая школа может быть успешной, если в ней работают заинтересованные педагоги, а руководитель готов вести за собой весь коллектив».

«Эмоциональная статья о том, как начать работать на прорыв, или как обычной общеобразовательной школе сделать скачок в повышении образовательных результатов. Автор статьи четко дает понять, что это возможно, если в школе присутствует командный дух и слаженная работа коллектива. В статье даны интересные рекомендации, как мотивировать педагогическую команду на достижение результатов».

Для меня мотивация — это нечто скрытое, но человеку от этого хорошо. Я как-то проводила исследование: насколько педагогам важно получить обратную связь от руководителя и коллег. И меня удивило, в какой степени для учителей значима оценка, что об их работе скажу я. Если завуч похвалил — это не то. Когда иду по школе, я должна улыбаться учителям. Если не улыбнулась коллеге, это почти трагедия: «Ой, что-то не так я сделал!»

Работа над собственной эмоциональной компетентностью

Есть директора, которые редко выходят из своих кабинетов. В общении исключительно вежливы, корректны, тактичны, уважительны, учтивы, деликатны и пр., и пр. Но весь этот «политес» не работает на мотивацию.

В книге Д. Гоулмана «Эмоциональный интеллект» были опубликованы впечатляющие данные исследования компетенции более чем в 200 организациях, согласно которым успешность любой деятельности лишь на 15% определяется техническими навыками, знаниями и интеллектуальными способностями (IQ) руководителя, а остальные 85% — эмоциональной компетентностью. Результатом управления эмоциональными импульсами становятся развитая способность осознавать собственные эмоции и эмоции окружающих, а также эффективно управлять ими, распознавать эмоции других людей по их внешним проявлениям, способность выражать собственные эмоции так, чтобы другие люди понимали их. В чем практическая ценность указанных приемов? Опять же, не требуется ни копейки вложений.

Это совершенно не означает, что я

как руководитель хожу и ору. Боже упаси! Но там, где надо, я изображаю такой гнев, что уже не нужны никакие приказы о взысканиях. За двадцать лет работы — только три приказа о выговоре. Вот это я и называю эмоциональной компетентностью.

Хотите знать, в чем заключается «образовательный Грааль»? В организации процессов, когда учитель поставлен в ситуацию, вынуждающую его добиваться признания у коллег

Наш коллектив целенаправленно работает над развитием социального капитала школы. Я убеждена, что только это позволит дать образовательные результаты. Практически каждый член нашего коллектива, как и любого другого (согласно принципам старика Маслоу), стремится к признанию коллег. Зарботная плата (высокая или маленькая) всегда будет нормой и не побуждает к выходу из зоны комфорта. А вот признание коллег... Тут уж надо постараться. Знаете, что мы стали делать в последние годы? Проводить исследование: кого в нашей школе считают хорошим учителем. Мы подсчитываем, каких учителей сколько раз выбирали в

Эта статья адресована прежде всего руководителям дворовых, переполненных школ, в которых процентов на 80 контингент — дети родителей, чье мировоззрение сформировалось в лихие 90-е.

этом качестве коллеги. В этом году рекорд по числу выборов был 16. Одного педагога выбрали 16 раз.

А я вдобавок к этому считаю, сколько у меня педагогов, кого не назвал никто (им я, конечно, об этом не говорю). Если в школе число тех, кого никто не назвал хорошим учителем, больше числа учителей, чей профессионализм отмечен многими, тогда мы самих себя считаем слабыми учителями, слабым коллективом. С таким настроем высокого результата не достигнешь.

В прошлом году в нашей школе максимальное количество выборов одного и того же педагога было 22, в этом — 16, и я радуюсь, потому что педагоги стали чаще выбирать других. А то, получается, есть несколько звездочек, и все. Несколько звезд не смогут добиться качественных результатов во всех параллелях по всем предметам.

Ставка на реализацию проектов

За окном какое тысячелетие? Третье... В чем его определяющая парадигма? Люди. Они хотят сами вершить свою судьбу, они способны сами выстроить свою работу, формы взаимодействия. Коллектив в целом гораздо сильнее любого директора школы. Чем выше уровень харизматичности руководителя, тем выше уровень сопротивления среди сотрудников. Чем требовательнее руководитель, тем больше жалоб на него.

Отсюда вывод: необходимо в работе с коллективом ставку сделать на реализацию проектов.

Чем больше реализуется проектов

Отзывы экспертов

«Вопросы, поставленные в начале статьи, мотивируют на прочтение. В статье на примере опыта автора понятно описана стратегия и тактика управления школой. Концовка статьи — супер!»

«Насущная проблема! Однако такими школами должны руководить люди с опытом, а не “знакомые”, “дети”, “кумовья”, “друзья” и тому подобные люди, ни дня не работавшие в данной сфере и не имеющие профильного образования! Вот тогда руководитель будет знать, что ему делать, видеть перспективы развития вверенного ему образовательного учреждения!»

без участия первого лица, тем выше мотивация коллектива.

Главная задача руководителя — не дать скатиться до группового сепаратизма, а значит, все время сверять результаты работы групп с теми задачами, которые сотрудники ставили перед собой. От меня требуется обратная связь.

Управление обратной связью

В материалах книги Роберто Марзано «Искусство и наука преподавания» указано, что проектирование обратной связи на уровне «учитель —

ученик» как стратегии позволяет качество образования увеличивать вдвое. В докладе Майкла Барбера и Моны Муршед применение стратегии обратной связи входит в первую пятерку образовательных эффектов. А кто сказал, что это не применимо в работе с кадрами? Если на чашу весов положить несколько приемов мотивации, а на другую — только организацию обратной связи, то обратная связь будет иметь явно больший «удельный вес». Только на организации обратной связи можно создать мощную мотивационную систему. Нужны доказательства? Аргументы? Пожалуйста... ВСОКО. Вся система оценки качества образования — чистой воды обратная связь, причем построенная на достоверных данных. Там, где грамотно построена подобная система, будут и результаты. Или еще один пример из кураторской методике, а именно: «Зеркало для героя». Создай «систему зеркал», и резильентность... у тебя в кармане.

Работа по сохранению времени

Время — единственный невозполнимый ресурс и человека, и организации. Пока у меня в запасе не более 10 прихваточек борьбы за экономию времени. Но я сама с собой играю в игру «Хранитель времени». Я в каждой публикации ищу подсказки, как экономить время. В качестве примера привожу тайм-менеджмент в работе с родителями:

— общих родительских собраний мы проводим не более трех в год (если чаще, родители просто не приходят), остальные встречи с

родителями только или индивидуальные, или групповые;

— все собрания начинаются в одно и то же время (18.30), что не требует времени для дополнительных оповещений. За 20 лет работы это стало организационной нормой и позволяет экономить данный ресурс;

— правила ведения родительских собраний оформлены в виде документа (в записанных правилах есть норма: решения родительских собраний доводятся до сведения отсутствовавших). Эта норма позволяет избегать повторных собраний при низкой явке.

Постоянная работа над улучшением Положения об оплате труда

К примеру, при изменении положений в 2011 году образовалось много узких мест (в частности, это не прописанные нигде ключевые показатели качества и критерии оценки, связанные со стимулирующими выплатами в основном индивидуального характера). В 2023 году проект «Школа Минпросвещения России» еще подбросит головняков. Как при разных фондах оплаты труда добиться единой системы оплаты?

Согласна, что сейчас условия жизни изменились и на первый план выходят нематериальные стимулы. Такие, например, как удобный график работы, суммированный учет рабочего времени, возможность вынести некоторые предметы на дистанционное обучение, чтобы в субботу учителя могли работать дома.

Повышение оплаты труда перестает

быть мотивирующим фактором на какой-то стадии. Но, с другой стороны, без материального стимулирования тоже не обойтись.

Поощрение коллективных усилий

Показателей много, а ключевых, ориентированных только на достижение повышенных образовательных результатов, практически не встретишь. И это большая проблема. Об оплате за групповые достижения и говорить не приходится. А ведь это так мощно стимулирует на результативность. К примеру, выплата классным руководителям всей параллели, если вся параллель «не уронила качество» по итогам учебного периода. Или премия классному руководителю выпускного класса по итогам ЕГЭ, если в классе есть ученики с 220 баллами по итогам трех экзаменов. Тут уж надо сработать на взаимодействие, на совместный процесс, а не просто заплатить за наличие 80-балльного результата (тем более что практика показывает, что таких результатов добиваются семьи, готовые платить репетиторам, и есть тысяча вопросов к учителю-предметнику) отдельным педагогам.

Отмечу, что коллективные формы работы способствуют тому, чтобы у педагогов усиливалась потребность добиваться признания у коллег. Например, проекты. Это же командная работа, где хорошо виден вклад каждого участника. Плюс этой формы еще в том, что проекты можно делать краткосрочными. У нас дети больше месяца над проектами не работают, и учителям через полгода это уже становится неинтересно. А если про-

екты не очень длинные, они хорошо мотивируют. И, кроме того, если у кого-то в одном проекте не получилось преуспеть, получится в другом.

Думаю, с течением времени в школах все чаще будет практиковаться поощрение коллективных усилий, поскольку этот способ мотивирования работает на развитие социального капитала, расширение профессиональных связей. Если люди знают, что за коллективные достижения можно будет получить большее вознаграждение, они будут работать в команде. В Год педагога и наставника коллектив поработал над проектом «Рывок второго года». Задача проекта: сохранить молодых специалистов, пришедших в школу в прошлом году.

И, наконец, десятое из десяти моих правил мотивации. Взято из книги Екатерины Куксо «Миссия выполняема».

...Рыба гниет с головы. Организация гниет с головы лидера.

...Рыба начинает гнить, если нет свежей воды вокруг. Организация начинает гнить, если нет свежих идей.

...Да, школа гниет с головы лидера. Но и основные прорывы и великие успехи начинаются там же!

Хочешь результативную школу? Начинай работать на прорыв. Как? Подготовь документы для признания учреждения в регионе школой, реализующей инновационные процессы. Не получилось? Здорово! Делай повторно, пока не получится... Ведь если ты умный, то почему не площадка РИП?

*Материал к публикации
подготовил А. Витковский* ■