

## «НЕПОДДЕРЖКА – САМЫЙ СТРАШНЫЙ ДЕМОТИВАТОР»

*Мотивация для директора школы – инструмент управления. Это известный тезис. Но пользуется этим инструментом каждый руководитель по-своему. О мотиваторах и демотиваторах для педагогов и самих директоров школ мы поговорили с Еленой Кирпичевой, директором школы № 52 города Ярославля.*

**– Что вас мотивировало прийти в эту профессию? Стать учителем, потом директором...**

– Если говорить об истории, как я сюда попала, я никогда не мечтала стать учителем. Я просто была человеком, который все всегда организует. Я всегда была старостой: сначала в школе, потом в университете. Я постоянно организовывала какие-то мероприятия, была активисткой, мечтала стать переводчиком и ездить по разным странам. Но так как я училась хорошо по всем предметам, то учитель русского и учитель математики видели меня – одна учителем математики, а другая – учителем русского, соответственно. И я в один момент просто поддалась. Математика мне нравилась больше, там у меня были одни пятерки, по русскому были и четверки, поэтому я и подумала, что пойду в педагогический. А там что-нибудь придумаю. Потом мне предложили работу в школе, и я тоже решила попробовать. Наверное, во мне уже тогда было понимание

того, что я могу. Но вот директором я точно стать не хотела, потому что понимала, что директор – это очень высокая ответственность, а мне нравилось работать с детьми.

Однако, когда я уже работала заместителем директора в школе в поселке, в середине учебного года внезапно ушла директор. Вдруг резко устала и ушла. Перед уходом она пришла ко мне и сказала: «Я в департаменте сказала, что ты можешь стать директором вместо меня». Все удивились, и я удивилась. Я не думала, что она предложит именно мне. Но меня поддержали в управлении образования, руководство сказала, что видит во мне потенциал. Наверное, меня вот так мотивировали.

Я вообще очень благодарна бывшему директору школы, которая меня разглядела и порекомендовала. И прежде всего я благодарна начальнику управления образования, которая меня так настроила: только вы можете, только у вас все получится, у вас такие способности, попробуйте.

При этом было сказано, что я не формата директора школы, что я «в розовых очках». Но, может быть, это и требовалось на тот момент школе, где все устали. Они и сейчас на мне, без них я не вижу перспектив развития. Они позволяют не поддаваться системе, конвейеру.

Я подумала, что попробую поработать директором годик-два, выведу на что-то. А потом начался такой захватывающий процесс! Было 200 учеников, стало 400. Даже родители забеспокоились, вдруг что-то стало со зданием происходить. Вместе стали его приводить в порядок. И понеслось!

Если мы говорим о мотивации, наверное, здесь тоже стоит сказать, что я 10 лет проработала в школе в небольшом поселке, потом переехала вместе с семьей в Ярославль, вернулась в мой родной город, почувствовав, что мне стало мало места в сельской школе. И я об этом говорила постоянно и переживала. В управлении образования поселка говорила, что, наверное, мне надо в другую большую школу, так как здесь я сделала все что могла и начинаю терять интерес к работе, мотивацию. Я любила свою сельскую школу, она хорошая. Но я сделала все что могла. Заполнила все пробелы, которые видела. И мне хотелось какого-то пространства.

Я его получила, переехав в Ярославль. Я очень благодарна семье, потому что именно она сыграла роль мощного мотиватора. Семья поддерживала, они за мной пошли, они тоже

многим пожертвовали ради меня. Но сейчас я рада, что вышло именно так. Потому что когда ты ощущаешь пространство свободы, видишь «дыры», которые знаешь как заполнить и имеешь возможность это сделать, понимаешь, к чему это приведет, — вот это здорово! Это мотивирует на дальнейшие свершения. Мотивирует то, что есть возможности, и демотивирует, когда эти возможности перекрываются. Вот это самое страшное для меня, например, как управленца, когда ты строишь планы, а им не суждено сбыться только потому, что кто-то так решил. Кто-то решил, что должно быть по-другому. Я завидую в каком-то плане частным школам или автономным, у которых больше свобод. Может быть, я не должна это говорить, но, когда тебе сверху «спустили» то, что ты должна сделать, а у тебя были на это совсем другие планы, очень сложно перестроиться, собраться и вернуться в рабочее русло, вернуться на тот же уровень мотивации и особенно мотивировать педагогов: это ж тяжелейшее дело — мотивировать педагогов! Это самое сложное вообще в работе — объяснить педагогам, почему они этого хотят. И даже если они этого не хотят.

**— Когда вы впервые стали директором, наверное, сложно было руководить той школой, в которой долгое время работали учителем. Как выстраивались отношения с коллективом после того, как вас назначили?**

## Из жизни директора

— Очень сложно. Потому что я пришла в эту школу совсем девочкой, по мнению многих. Я работала там учителем, педагогом-организатором, с энтузиазмом бралась за любые начинания, мне было все интересно. И многие считали меня действительно девочкой, которая берет уроки на замену, которая крутится, чтобы сделать мероприятие. Мне нравилось, что у меня все получалось, мои мероприятия проходили на высоком уровне. И как педагог-организатор, и как заместитель по воспитательной работе, впоследствии я была бесценна для коллектива. Но в другой роли они меня не видели.

Тем не менее перестроиться на роль директора для меня было несложно. Единственное, что мне все равно хотелось и до сих пор хочется, — вмешиваться в мероприятия воспитательного характера.

А педагоги, особенно стажисты, не все выдержали. Один сразу ушел, кто-то пытался уйти. Я пыталась стать психологом, уговаривала, много разговаривала, приводила аргументы. То есть опиралась на их мнение, делала так, как якобы они видят. Почему якобы? Потому что нужно все равно иметь талант поговорить с педагогом таким образом, чтобы

он в голове у себя выстроил такое же видение ситуации, как и у тебя самой, и увидел себя в этом направлении.

То есть я выстраивала какую-то траекторию, стратегию, как я хотела бы действовать дальше, и предлагала им — давайте вы будете моими помощниками, давайте вот это делать, давайте мы вот туда силы направим, давайте мы вместе это делать будем... Ну и как-то педагоги разделились. Кто-то был рядом со мной, кто-то был против меня.

Но особенно было печально, что против меня стала вдруг бывшая директор. При мне школа сразу стала развиваться, появились изменения, а она работала там 10 лет директором, и ей это было, наверное, обидно.

### **— Какие управленческие ошибки вы совершили, впервые став директором школы?**

— Моя самая страшная управленческая ошибка была в том, что, когда я пришла на эту должность, я поменялась с бывшим директором местами. Я предложила ей остаться замом по воспитательной работе. Этого нельзя было допускать ни в коем случае. Она была рядом со мной всегда. Она пыталась сначала контролировать, а потом поняла, что я к ней не прислу-

*Легкие ошибки допускать нужно. Пусть они будут. Педагогам, особенно молодым, их нужно позволять.*

шиваюсь, — в какой-то момент мне это стало тяжело, — переубеждать ее в чем-то я перестала. Это мешало. И особенно мешало то, что за ней-то шли, педагоги-то ж остались ее...

Но я бы не сказала, что есть большая разница, когда ты становишься директором в своей школе или приходишь директором в новую школу. Везде свои трудности. Потому что, когда ты приходишь в свою школу, где работала столько лет учительницей, ты все же знаешь этих педагогов. Ты знаешь, как к кому подступиться, ты знаешь их болевые точки. Ты знаешь, кого держать не стоит, ты знаешь, из кого можно кого вырастить. Ты знаешь уже, как сделать группы педагогов. И в принципе, хоть и примерно, уже заранее предполагаешь результаты социометрии. Трудно добиться признания своего нового статуса.

А когда ты приходишь в новую школу, то тебе надо два года только на знакомство с педагогами. И педагоги должны увидеть и понять своего нового руководителя, и руководителю надо понять, кто есть кто. Кто лукавит, кто врет, кто талантлив, кто действительно хочет работать с тобой, кто делает вид, что хочет, кто искренне не хочет. Вот в этом разобраться сложно. И там, и там сложности. Но это интересно. И мой главный мотиватор — это интересно! Работать с людьми вообще очень интересно.

**— В тот сложный период, когда вы только стали директором в поселковой школе и вам приходилось с таким трудом**

**преодолевать сопротивление коллектива, — что для них с вашей стороны стало главным мотиватором? В какой момент вы поняли, что они наконец-то ваши педагоги? Что они с вами, а не с прежним директором.**

— Основным мотиватором стала возможность развития для каждого педагога. То есть каждый понял, что он может что-то делать по своей инициативе. Вот мне кажется для педагога очень важно, даже если он этого никогда не признает, понимать, что он может развиваться профессионально.

Например, пожилая учительница истории собиралась уходить на пенсию, но я видела по ней, что она этого не очень хочет. А мы на тот момент подружились со школой города Костромы, которая примерно была такого же формата, как и наша, даже в похожем здании, у них было примерно такое же количество детей, они тоже расположены в историческом месте. У нас было исторически значимое место, и у них историческая значимость. Я говорю: поехали туда, съездим, посмотрим. Возьмем детей и посмотрим, чем они живут. Я уже тогда знала, почему я хочу, чтобы она туда поехала. И когда она туда приехала, я говорю: смотрите, Галина Ивановна, это у них историческое место, там была битва какая-то у этого монастыря. И может быть, они бы рассказали нам о ней, а вы бы рассказали про наши исторические места. И ей стало

## Из жизни директора

интересно как историку. И насколько я знаю, она даже сейчас этим занимается. То есть прошло уже 10 лет, а они все равно ездят, они дружат и с другими школами, и в другие города ездят. То есть это уже не урок, она уже не ведет уроки — это уже кружок. Но вот это краеведение ей настолько понравилось и увлекло, что у нее и сейчас глаза горят, она говорит: а у меня еще были заготовки, а я занималась когда-то историей поселка, а давайте мы это расскажем, а давайте в газету... И человеку интересно, и школе польза.

### **— В таком случае и мотивация уже не нужна никакая?**

— Нужна! «Ой, как здорово! Какие молодцы! А давайте я публикацию в соцсетях сделаю!» Эта поддержка для пожилого человека очень важна. Да для любого важна поддержка со стороны руководства — для директора, для учителя, для ребенка, для каждого она очень важна. И это скорее словами, эмоциями поддержка, а не финансами. Хотя материальная поддержка для многих тоже имеет смысл.

Расскажу случай, который тоже является показательным. Я пришла в

школу Ярославля летом, когда почти все были еще в отпусках. Проанализировав личные дела коллектива, поняла многое. Один из выводов: команда директора — всего три человека, и все с огромным стажем работы. В первые дни моей работы ко мне в кабинет приходили некоторые педагоги под надуманным предлогом. Понятно, что это были самые равнодушные, смелые, дерзкие, я бы сказала, активные. Одна из них много и грамотно мне рассказывала о школе, о своем видении с целью мне подсказать, что собой представляет школа. При первом же знакомстве я предложила ей стать моим заместителем. Для нее это стало полной неожиданностью. Третий год мы с ней работаем. Я точно знаю, что могу во всем на нее положиться. У нее несколько мотиваторов: признание коллектива и руководства, статус и премиальные выплаты. Она молодая, дерзкая, активная. Порой мне приходится остужать ее пыл. Но я ни разу не пожалела о своем решении дать ей новый статус.

Многие педагоги старой закалки смотрят на нее с недоверием, но это ее не останавливает. Она умеет доказать свою правоту, так как я встаю на ее

*Моя самая страшная управленческая ошибка была в том, что, когда я пришла на эту должность, я поменялась с бывшим директором местами. Я предложила ей остаться замом по Воспитательной работе.*

сторону. Я знаю, что раз в два-три дня мы должны с ней встретиться для ее подзарядки, знаю, что в конце месяца она принесет мне список выполненных внеплановых дел для премии, но я ее ценю. И, кстати, рашу еще двух таких же. Им важно, что я поддерживаю их инициативы и оплачиваю хорошо выполненную работу. Мне важно, что жизнь в школе бурлит.

Молодых педагогов больше мотивирует развитие. Например, они все приходят ко мне с инициативой «а давайте мы поставим ноутбуки или планшет дадим детям на уроках» или «а давайте создадим команду молодых профессионалов, примем участие в международном конкурсе». У меня в школе очень много молодых, и, конечно, с этим связаны определенные проблемы. До меня здесь работал 40 лет один и тот же руководитель, когда я пришла, здесь был всего один молодой педагог и очень много часов разобраны стажистами. А сейчас у меня 17 молодых учителей! Конечно, это тяжело. Молодые требуют очень много внимания, они меня в коридорах перехватывают, предлагают, спрашивают, возмущаются... Но это на их этапе хорошо. Результат приходит через развитие.

Например, я их мотивирую на участие в конкурсах, но они хотят свое показать в этих конкурсах. А я понимаю, что мы в своей консервативной системе с их видением даже в финал не выйдем. Я им говорю: «А давайте мы сделаем по старинке?» А они — не надо по старинке, давайте как мы хотим. С другой стороны, в прошлом

году я не стала останавливать молодого педагога, он участвовал со своими идеями и не победил. А я говорю: «Мы все равно тобой гордимся! Для нас, для школы, ты самый лучший, то, что ты делаешь, круто! Там не поняли твоего видения, может быть, другой формат надо, может, по-другому объяснишь в следующий раз».

Но это его очень расстроило и как-то сбило с толку. А в этом году я понимаю — нет, надо, чтобы победили. Лучше я буду убеждать, что надо сделать немного по-другому, но они какое-то место займут, пускай это будет третье место, четвертое — но не десятое.

Еще для них важный мотиватор, когда директор к ним сам подходит и обращается: «Я вот посмотрела твою работу». И все видят, что она работает и что директор ее работой интересуется.

**— Как руководителю работать с ошибками педагогов? Как указывать на эти ошибки, не обидев?**

— Легкие ошибки допускать нужно. Пусть они будут. Педагогам, особенно молодым, их нужно позволять.

Например, недавно был случай. Молодой педагог первого класса, умничка, но она не умеет выстраивать отношения с родителями, и в принципе это не ее задача, ее этому не учили — она учит детей. С детьми у нее все хорошо получается. У нее были проблемы с родителями.

Сегодня же модно писать в чат, особенно если молодой педагог, его

## Из жизни директора

же надо обязательно поучить жизни. И я знала, что там конфликта такого большого нет, но попробовать справиться с ним ей нужно было самой. И она попыталась. Она долго пыталась, приходила ко мне, когда-то я ей что-то советовала, а когда-то говорила: «Давайте вы сначала напишите, а потом мне скажете, как родительница отреагирует». То есть я приглядывала за ней, но она была уверена, что она все сделала полностью сама. И она нашла способ, она молодец. Она поняла, что ей нужно выстраивать круг общения. И не только на уровне «директор и педагог», она же должна понимать, где у нее коллеги, кто ей может помочь, как ей к администрации обращаться и как вообще можно выстроить работу, не доходя до меня. Она это сделала. Она пошла к педагогам — к одному, второму, она послушала каждого, сделала свои выводы, она грамотно написала родителям... Потом приходит ко мне и говорит: я сделала. И рассказывает, как она это сделала. Я ей — какая молодец, как ты справилась?! Она говорит: «Мне было тяжело». Конечно тяжело. И дай бог, чтоб это была самая тяжелая ситуация! Ведь дело-то в том, что это не тяжелая ситуация, это нормальная ситуация. Сейчас она поняла, что сделала сложно, теперь давай укорачивать этот путь и делать сразу проще. А в следующей ситуации, возможно, тоже будет ошибка, и с ней тоже надо будет самой учиться справляться.

Да, конечно, бывает ситуация, когда надо сразу бежать к директору или к администратору. Например, травма

ребенка. Но когда это на уровне «а поговорить», то надо решать самой.

Также проблемы у молодых, конечно, очень большие со стажистами. Сейчас вроде бы все успокоились, но вот когда молодые специалисты стали только приходиться к нам в школу, было очень много жалоб от стажистов, которые приходили ко мне и объясняли, что я взяла «не того человека: она плохо преподает». Я говорила: то, что она плохо преподает, это не ее вина. У нее желание есть, она пришла работать в школу. Вот я за это ее и взяла. За ее глаза, за ее азарт. А то, что она не умеет работать, это где-то вина педагогов, которые ее учили. Исправить эту ситуацию можем мы сами.

Поэтому мы сделали систему наставничества, которая сегодня работает очень хорошо. Я очень рада, что в прошлом году ее запустили. Мы сформулировали, кто такой наставник, и, как бы это устаревшее понятие ни звучало, оно работает. Для молодого педагога это очень важно. А для педагога-стажиста это еще более важно. Потому что он понимает, где себя реализовать можно, кому опыт передать. И когда он приходит и рассказывает — «она стала лучше, она вот это учла, и у нее теперь дисциплина на уроке, а у нее вместо двойки хотя бы уже тройки пошли», — он понимает, что это ее заслуга. Я могу сказать спасибо! Главное — молодые специалисты уверены, что они все это сами делают.

— **Получается, что для раз-**

**ных возрастов и стажей педагогов своя мотивация. У молодых это одна мотивация, у стажистов — другая. Можно определить, какие для кого? И какие существуют демотиваторы абсолютно для всех педагогов?**

— Если я, например, скажу, что мотиватором является признание вне школы, то это точно, это не для всех. Некоторые кадры хотели бы, чтобы их признали вне школы. И это скорее для молодых. Для тех, кто хочет повысить свою должность. Например, стать директором. Для них это важно. А для остальных мотиватором скорее является причастность к каким-то значимым событиям школы, понимание того, что от их участия школе будет большой плюс.

Точно не работает постоянное запугивание. Постоянные угрозы со стороны руководства. Вот именно такие формулировки, как: «Если бы не вы, было бы все хорошо... вы помешали... из-за вас мы снизились в рейтинге школ, и это ваша ошибка...»

Да, иногда бывают ситуации, когда нужно быть жестким руководителем, но надо понимать, что и кому ты сказала, ведь каждый может это пережить по-разному, и кто сколько по времени это может переживать. Кто-то придет и сразу напишет заявление, а кто-то два дня попереживает и будет пытаться работать дальше. И вот тут надо подойти к этому человеку и сказать: пожалуйста, вот помните, мы поговорили, давайте выработаем

вместе стратегию, вместе решим, как дальше работать.

Если все время человеку указывать, что тут у него одна ошибка, вот другая ошибка, подчеркивать, что ты его не поддерживаешь как руководитель, то это ему полностью «обрубит» руки. Неподдержка полностью демотивирует. Если пришла из декрета молодая девочка, у нее глаза горят, она хочет работать, но она много не может — у нее ребенок маленький, — и если ей сказать — не надо туда, не трогайте этот конкурс, не ходите туда, остановитесь... Она просто уйдет в другую школу, где ее поддержат.

Например, я периодически пробегаюсь глазами по списку и понимаю, с кем я давно не говорила, я к этому человеку иду в кабинет. Выбираю время и иду буквально на 5–10 минут. Они в испуг: «Что случилось? Директор пришел!» Но когда с ней поговоришь просто о личных делах, детях, родителях, у нее тут же меняется настрой: меня помнят, мною интересуются — значит, меня ценят. То есть обесценивание педагога, оно абсолютно обрубают крылья. Нельзя этого допускать. Что бы он ни делал, какой бы он ни был, со стороны администрации должна быть поддержка.

Я могу рассказать много случаев, когда педагог хоть и не переставал что-то делать, если его не поддерживали, но терял интерес к работе, считал дни до каникул, до выходных и быстро выгорал... Бывает, сама я не справляюсь. Честно сказать, это очень тяжело. Я завидую тем



## Из жизни директора

директорам, которые говорят, что они успевают поговорить со всеми. Коллектив у меня большой, побеседовать с каждым — это очень сложно. А беседовать группами — смысла нет. В группах они понимают, что ты их видишь только коллективом. Но кому-то нужна личная поддержка раз в месяц. Кому-то достаточно иногда написать смс. А кому-то каждый день! Вот есть такие педагоги, которым это нужно! У меня есть педагог, которая при встрече со мной в коридоре очень нервничала. В результате я как-то спросила: что с вами, почему вы так волнуетесь? А она мне говорит: «А вы последнее время, когда идете мимо, не улыбаетесь». Я ей не улыбаюсь, понимаете! Я погружена в свои мысли, видимо, просто иду мимо, а человек в этот момент на невербальном уровне считывает что-то свое. Ей кажется, что я на нее за что-то разозлилась. Но это не так. И переубедить ее в этом достаточно сложно. Надо просто ходить мимо и ей улыбаться. И вот это все директору нужно всегда держать в голове...

**— Мы говорим о мотиваторах для педагогов. А как дирек-**

**тора должно мотивировать его руководство?**

Я приведу сначала свой личный пример. Я всегда очень волнуюсь при встрече с руководством. Волнуюсь, что на меня что-то «упадет». И вот это ненормально, это неправильно. Я и своих тоже настраиваю, что не надо ко мне заходить и волноваться, что я вас за что-то отругаю. Приходите, если вы просто хотите о чем-то рассказать, поделиться и есть какая-то инициатива. А когда заходишь к начальнику и на тебя сразу что-то сваливается, это очень выводит из колеи.

Опять же — неподдержка. То есть если ты пришла с какой-то инициативой, начинаешь рассказывать, а тебе говорят — что вы за ерунду придумали, вы посмотрите, как вот это, вот это — вам это зачем? Кому-то захочется сразу уйти и забыть об этом. А у меня наоборот. Я бунтарь, что ли, такой, ухожу и думаю, как это сделать так, чтобы они об этом не узнали? Я это все равно сделаю, но, может, в какой-то другой форме. И вот эта борьба очень демотивирует — то есть хочется иногда отстраниться, хочется, чтобы твои инициативы

*Если Все Время человеку указывать, что тут у него одна ошибка, вот другая ошибка, подчеркивать, что ты его не поддерживаешь, как руководитель, то это ему полностью «обрубит» руки.*

поддерживали. И еще очень важный фактор — это и для моих педагогов, кстати, тоже — вы знаете: у нас всегда жалобы. Жалобы — это у нас мода такая сейчас. Жалобы со стороны родителей — это нормально. И очень важно, я считаю, поддержать педагога, если есть жалобы. Я всегда так делаю. При родителях я всегда буду его защищать. Его, школу, буду обещать, что исправимся, но я всегда встану на защиту. Потом уже у нас с ним будет какой-то разговор, разбор проблем, поиск ошибок.

Мне кажется, что со стороны руководства поддержка самого директора тоже очень важна. Справедливости ради надо сказать, наше руководство это делает. Не важно, что это — жалобы от родителей или, не дай бог, какой-то несчастный случай. Надо все-таки говорить о том, что мы выйдем вместе, выкрутимся вместе. То есть «мы можем решить эту проблему, и я вам чем смогу — помогу. Вы, конечно, сами справитесь, но я вам помогу». Вот это очень важно. Поддержка.

А демотиватор — заваливание школы отчетами, мониторингами, ненужными делами, которые выбивают из колеи педагогов, детей и вообще учебный процесс, сбивание планов,

о которых я вначале говорила. Самое для меня страшное — это невыполнение моего собственного плана развития ситуации и школы в целом. Его случайное или целенаправленное нарушение. И из-за этого происходят нервные потрясения.

Но что еще сильно поддерживает? Мне кажется это тоже важным. Объединение директоров. Сейчас пандемия, очень сложно объединить директоров — нас же очень много. И если раньше мы куда-то выходили вместе, выезжали вместе, сейчас все собрания происходят в основном в ZOOM. Поэтому хотя бы какие-то директорские «группировки» должны быть. Я очень благодарна своим коллегам, что они у меня есть, эти группировки, где мы можем собраться, пожаловаться на жизнь, придумать что-то интересное, найти решение каких-то проблем. И если ты где-то прошла вперед, то ты всегда подскажешь своей коллеге, как ты это сделал. С минимальными затратами нервов педагогического коллектива. И я стараюсь своих педагогов также объединять в проектные группы, временные или долгосрочные: совместные поездки, стажировки, творческие события и т.д. Потому что это мотивирует к развитию.