

## Свой маяк

---

**Гафиятуллин Нияз Мансурович**

*директор Муниципальное Автономное Общеобразовательное учреждение  
«Гимназия № 19» Приволжского района города Казани,*

---

**«Мотивация учителя чрезвычайно важна, ведь именно она помогает найти эмоциональные ресурсы для достижения любых педагогических целей и покорения самых высоких профессиональных вершин. Чтобы подпитывать мотивацию учителя, с ним необходимо работать, развивать его, вкладывать в него не только и не столько материальные ресурсы, сколько делать «эмоциональные инвестиции»», - так пишет в конкурсном эссе о системе мотивации педагогов в своей школе победитель второй степени Всероссийского конкурса «Директор школы-2015», директор казанской гимназии №19 Гафиятуллин Нияз Мансурович.**

Что мотивирует учителя к работе в школе? Желание самореализации, самоутверждения, благодарность профессии, долг, ответственность, желание изменить мир — этот список можно продолжить. Однако не следует забывать и о материальной составляющей. Трудно мотивировать человека, который постоянно вынужден думать о том, как удовлетворить насущные потребности самого себя или своей семьи. Деньги — это тот стимул, который заставляет специалиста приходить на работу изо дня в день и выполнять рутинную работу. Интересно отметить, что словом «стимул» в древнеримском языке называли острый наконечник на шесте, которым погоняли буйвола в упряжке.

Палкой-деньгами можно заставить бежать или механически выполнять рутинную работу, но как создать условия, чтобы люди летали, творили, покоряли новые вершины, чтобы у них горели глаза, а для мотора под названием «сердце» всегда находилось топливо? Как сделать так, чтобы сотрудник не только работал от звонка до звонка, но и был готов выйти из «зоны комфорта» ради благородной цели, иногда в ущерб личным интересам?

Вопрос мотивации стал для меня также ключевым и судьбоносным. Намного легче и, конечно, правильнее говорить о каком-то опыте, если сам испытал это. Каждый этап моей карьеры в школе (учитель — заместитель — директор) стал для меня показательным. На своем опыте я с уверенностью могу сказать, как важна нематериальная мотивация для достижения поставленных целей и как она меняется в процессе их переосмысления и изменения внешних обстоятельств.

Как и любой директор, я хочу, чтобы школа была успешной академически, чтобы наши ученики достойно выступали на олимпиадах, конференциях, в творческих конкурсах и спортивных соревнованиях. Стоит отметить, что я стал руководителем уже очень хорошей школы. Предыдущие руководители немало потрудились над тем, чтобы школа имела серьезную репутацию среди общеобразовательных заведений города, чтобы была сформирована хорошая материальная база и команда учителей.

Однако в этой ситуации благополучия появилась опасность впасть в стагнацию, когда отсутствует динамика результатов, более того, появилось ощущение, что мы достигли своего потолка, который очень сложно пробить, — не осталось ресурсов роста.

Захотелось принять этот вызов: я увидел в этом великолепную возможность превратить школу из одной из лучших в городе в особенную — в школу 21 века, в «Школу будущего». В пространство, где детей готовят к неизвестному и быстро меняющемуся будущему, используют не просто современные технологии, а технологии, которые опережают свое время. Захотелось изменить вектор образования в нашей гимназии: стать более личностно ориентированным учреждением, активно использовать инновационные разработки в области образования, акцентировать внимание на практико-ориентированность обучения, стремиться к международным стандартам, развивать навыки, необходимые для успешной жизни в XXI веке.

Таким образом, я сформулировал следующую задачу для себя: привлечь в школу амбициозных молодых специалистов, разрушить стереотип, что учитель — это сугубо женская профессия. Мы также сделали акцент на привлечение мужчин, чтобы создать баланс в коллективе, чтобы у детей была возможность получать и мужское воспитание. К примеру, когда я начал работать в школе, было всего пятеро учителей-мужчин из 100, а на сегодняшний день мы приняли на работу уже более 40.

Для реализации поставленных задач мы выделили три направления работы:

- 1) мотивировать самых перспективных молодых специалистов прийти в школу;
- 2) создать комфортные условия для развития и самореализации, профессионального и личностного роста;
- 3) сохранить привлекательность школы как места работы для сотрудников.

Начав работать над реализацией этих задач, к проблеме поиска новых учителей мы подключили молодых людей, уже работавших в нашей школе. Схема была достаточно простая: «Приведи друга в школу». Данное решение полностью себя оправдало. Кто, как не сотрудники, уже работающие в школе, изнутри знающие все задачи и особенности, могли предложить лучшие кандидатуры. Неудивительно, что все новые сотрудники, пришедшие по личной рекомендации, прижились в коллективе и теперь принимают самое активное участие в развитии школы!

Наверняка ребята, которые приглашали своих друзей и знакомых, рассказывали о потенциальном месте работы с энтузиазмом, страстью, искренностью, с горящими глазами и верой в результат. Я уверен, эти неподдельные эмоции стали основным мотиватором для принятия первичного решения прийти к нам на работу.

Однако одной «маркетинговой» акцией, пусть и бьющей точно в цель, мы не ограничились. Вместе с инициативной группой молодых учителей мы стали встречаться со студентами выпускных курсов казанских университетов. Можно сказать, что мы провели целую предвыборную кампанию: арендовали микроавтобус, договорились с руководством вузов Казани о проведении личных встреч со студентами для того, чтобы презентовать свою школу как потенциальное место работы. В зоне наших интересов были не только педагогические учебные заведения — мы искали лидеров, способных развивать нашу школу, во всех вузах города. Во время презентаций не затрагивались материальные вопросы, мы, скорее, делились своим видением будущего школы, своей мечтой. Ребята из инициативной группы сами были олицетворением того, что школа — это место, где можно развиваться и воплощать свои мечты в жизнь. Все это способствовало успеху данного мероприятия и привлекло многих талантливых молодых людей к нам. Первичная мотивация очень важна, это стимулирование к тому, чтобы те, кто с нами встречался,

хотя бы заглянули к нам в гости, просто чтобы посмотреть, что же там все-таки происходит. Ведь многие из тех, с кем мы встречались, даже и представить не могли себя в роли учителя.

Подводя итог вышесказанному, хочется отметить что в первую очередь, личная заинтересованность и пример, который мы демонстрировали (мотивированных и счастливых ребят, которые были с нами), стали основополагающими факторами успеха.

И вот первая задача выполнена: в школу пришли очень талантливые, умные и креативные ребята. Все они начали сталкиваться практически с одинаковыми проблемами: дисциплина в классе (слишком демократичный), рутинная работа (отчеты, журналы и т. д.), правильное и справедливое оценивание, основанное на понятных и твердых критериях и принципах, и, конечно, педагогический аспект: как учить так, чтобы все понимали и были довольны. Тут появилось несколько задач для руководства.

Во-первых, этих людей нужно было собирать и оказывать им всяческую методическую поддержку, разбирать кейсы из реальной жизни, ситуации, с которыми эти специалисты сталкиваются, будь то дисциплина в классе или тяжелый поход на родительское собрание, поиск ответа на вопрос «за что ставить пятерку и за что ставить двойку» и т. д. Этих вопросов было множество.

Во-вторых, эти люди искали свой «маяк», их нужно было подпитывать, заниматься «подстройкой», чтобы перевести их на «частоту» нашей школы, отмечать их заслуги, напоминать им о том, какие задачи перед нами стоят, и подсказывать, каким путем нужно идти, чтобы достичь их решения.

В-третьих, из этих людей, молодых специалистов, нужно было создавать в хорошем смысле боееспособную команду, в которой чувство помощи, поддержки и взаимовыручки играет очень важную роль.

Пообщавшись с некоторыми специалистами в неформальной обстановке, мы просто решили, что нам нужно собираться и запустить своего рода **клуб молодых специалистов**. Мы назначили жесткое время — четверг, после уроков, и вместе договорились, что этот день будет посвящен только этому мероприятию.

Если рассматривать эти собрания по четвергам, то выглядят они очень просто и структурированы согласно тем задачам, которые я описал абзацем ранее.

## Профессиональное развитие

*Комплексный подход, включающий в себя подготовку и проведение открытых уроков по разным предметам; самоанализ и рефлексия по просмотренному уроку или мастер-классу; обсуждение и применение новых технологий и практик; выработка общих критериев оценки уроков и эффективности работы учителя; работа над созданием перспективных проектов; разбор кейсов из реальной жизни педагога.*

В основном это выглядит так: на несколько недель вперед выбираются люди, которые готовят открытые уроки и проводят их для своих же коллег, тех, кто только начинает свой профессиональный путь.

В аудитории вместо детей — учителя, начинается моделирование. Важным аспектом стало и то, что учителя чувствовали себя в ученической шкуре, многие стали смотреть на свои уроки глазами ученика. После урока обсуждаются уже детали, анализируется каждая мелочь, каждая часть, тут же предлагаются новые идеи и подходы, интересные ресурсы или интерактивные материалы, почерпнутые в Интернете. Иногда на эту часть мы тратим даже больше времени, чем на сам урок. Но результат — это всегда огромный

синергетический эффект, учитель уходит с готовым, интересным и, главное, апробированным уроком и хорошим опытом. Со временем даже опытные специалисты начали приглядываться к нашим заседаниям и сами проявляли заинтересованность в участии.

## Личностное (и духовное) развитие

*Этот этап работы клуба включает в себя постановку новых задач для персонального развития; изучение и применение на практике принципов, изложенных передовыми психологами и позитивистами всего мира, работа над собой, борьба со страхами.*

Данное мероприятие дает каждому участнику право голоса и возможность влиять на принятие общих решений. Учитель понимает, что он является частью большой команды, его мнение учитывается и принимается во внимание. Плюс ко всему он превращается из обычного учителя в человека и специалиста, который видит всю систему и начинает мыслить масштабно. На мой взгляд, нет ничего более объединяющего и придающего мотивацию, чем данное мероприятие.

За все время работы этого клуба можно пересчитать по пальцам, сколько заседаний я пропустил. Я лично заинтересован в этой работе и сам прихожу с огромным удовольствием и пониманием того, зачем этот клуб существует и чего мы хотим достичь на каждом этапе данного мероприятия.

Пришло понимание, что если я хочу, чтобы эти люди стали нашей долгосрочной перспективой, их надо не только учить, как работать, их надо вдохновлять, перезаряжать и мотивировать. Я начал искать универсальную формулу того, как эффективно выступать, как говорить вдохновляющие речи.

Ответ я нашел, естественно, в маркетинге. Анализируя деятельность успешных людей и компаний, можно прийти к выводу, что они все общаются со своей аудиторией одним и тем же способом, что противопоставляет их всем остальным.

Если объяснять на примере, то формула очень проста. Обычно речь идет в формате ответов на вопросы: «Что? Как? Зачем?» Тогда как описанный выше пример говорит, что нужно идти обратным путем. Людям важно знать зачем, люди верят в ценности, заложенные в послании. То есть вместо того чтобы сказать: «Нам нужен новый формат уроков технологии (Что?). Введите курс робототехника (Как?). Чтобы дети занимались проектами и участвовали в олимпиадах (Зачем?)», я начал использовать обратную формулу: «Нам нужны выпускники новой формации, с развитым креативным мышлением, умеющим интегрировать разные области знаний в своих проектах и создающих уникальные продукты (Зачем?). Мы можем реализовать это, пересмотрев отношение к уроку технологии, внедрив курсы робототехники, основ инженерии и IT-компонента (Как?). Для этого нам нужна новая концепция, мы должны запустить проект „Технология“ 2.0. (Что?)».

Конечно, этот этап мы посвящаем не только выслушиванию речей. Мы обсуждаем различные книги по психологии, лидерству, менеджменту, финансовой грамотности. Приходилось несколько раз слышать, что ребята говорили, что четверг — это не просто методособрание, это целый курс MBA.

## Физическое развитие

*Игра в командный вид спорта, целью которого является развитие командного мышления, взаимовыручки, стратегического мышления, и, конечно, поддержание физического состояния учителей.*

Так как речь идет больше о сильной половине человечества, то и вид спорта подбирался исходя из общих интересов: в теплое время — футбол, зимой — хоккей. Эти виды спорта — механизм разрядки коллектива и способ борьбы с эмоциональным выгоранием.

Выходя на поле, все члены коллектива «снимают галстуки» и приобретают новые роли. Здесь нет ни директора, ни завуча, нет ни опытных педагогов, ни молодых специалистов. Появляется единая общая цель, достигнуть которую можно только командной работой. В такие минуты естественным образом появляется воля к победе и неподдельная мотивация стать еще лучше. После игры все выходят из зала не просто коллегами, но и друзьями и, конечно, членами коллектива, где не надо говорить о мотивации к работе и необходимости достижения новых высот.

Делая заключение по этому пункту — клубу молодых специалистов, или, как мы его называем, «четверговому совещанию», хочется сказать, что к нам пришли работать разные люди. У некоторых из них был минимальный опыт работы в школе, кто-то из них пробовал себя в разных организациях, не связанных с образованием, кто-то совсем не имел опыта работы. Все они едины во мнении, которое много раз высказывали вслух: так много времени и усилий в самом начале карьеры в них никто и никогда не вкладывал, такого быстрого и динамичного развития на самом старте своей карьеры они еще не получали нигде. Сбалансированность, целостность в отношении развития как профессиональных, так и личностных навыков в рамках этого клуба их постоянно удивляет. За такое отношение к себе они готовы идти вперед, за это они ценят нашу школу. Сложно измерить, на сколько процентов повысилась их мотивация, но можно с точностью сказать, что встречи по четвергам бьют одним ударом по нескольким мишеням: мотивация, развитие, сплочение коллектива и т. д. Более яркий пример мотивирующего элемента этих встреч можно увидеть у учителей, которые по разным жизненным обстоятельствам уволились из нашей школы. Уходя из гимназии, они просят о возможности посещать четверговые совещания, так как, по их мнению, это то, чего не хватает во многих организациях, — нематериальная инвестиция в человеческий капитал.

Естественно, привлекая много молодых сотрудников, мы столкнулись с рядом проблем. Изначально даже опытные коллеги с недоверием отнеслись к новой кадровой политике школы, возник своего рода «конфликт возрастов» среди учителей школы. Решением данной проблемы стали совместные проекты молодых и более опытных сотрудников, общая объединяющая задача, ответственность за решение которой является совместной. Сближение на почве общих интересов само собой привело к тому, что молодые специалисты, если можно так сказать, выбрали себе наставника.

На мой взгляд, функция наставничества имеет огромный мотивирующий потенциал. Представим молодого учителя, который, несомненно, обладает фактическими знаниями в своей области. Он, приходя в класс, чувствует себя как пловец, который в первый раз оказался в воде, хотя до этого прошел очень хороший теоретический курс, как удерживать себя на поверхности, какие стили плавания существуют. Насколько он успешно справится на практике? Очень важно, чтобы учитель чувствовал, что он не остался один, что за ним есть команда наставников, готовых прийти на помощь в любой момент. Более того, пример наставника, который является мастером своего дела, будет дополнительным источником мотивации и вдохновения для начинающего специалиста. Есть цель, к которой надо стремиться, что еще важнее, есть ментор, который всегда поможет в определении, а иногда и коррекции направления движения.

Если говорить о родительской общественности, то и тут первоначально все было не совсем гладко. У нас появилось три категории родителей: родители, занявшие выжидательную позицию; другие же — ярые сторонники нового курса; и часть родителей, высказавших

резко негативную оценку нововведениям. Ко мне как директору приходили мамы и папы с просьбой поменять учителя на более опытного. Но мы были уверены в людях, которых приняли в свою команду, верили, что если не сбавлять обороты, заниматься этим вопросом, то результат не заставит себя ждать.

Поэтому, например, когда ко мне пришла мама, выразившая недоверие профессионализму одного из молодых учителей, я тут же предложил ей посетить урок этого учителя. Сразу из моего кабинета мы пошли к нему на урок, без предупреждения! Это был учитель английского языка. Урок был на высоте: мама увидела педагога, который полностью сконцентрирован на происходящем в классе, умело пользуется интерактивной доской, владеет английским языком на высочайшем уровне, использует разные методы работы с детьми, уделяя внимание каждому ребенку. Мама была не просто приятно удивлена, она была в шоке: «Если бы нас так учили в школе, я бы точно сегодня знала английский язык».

В этой ситуации хочется сказать одно: очевидно, что нам пришлось «драться» за воплощение нашей идеи, за наше видение, за то, какой школу мы хотим увидеть через несколько лет. Наверное, не хватит страниц описать, через что нам пришлось проходить, ведь ситуации доходили до абсурда с анонимными письмами и откровенной клеветой. Но именно вера в этих молодых специалистов, защита этих людей, поддержка и помощь в прохождении через сложности, с которыми они сталкивались, помогали им работать дальше, с верой в свои силы, мотивировали к продолжению своей учительской миссии.

Тем не менее опасения родителей были вполне обоснованными, так как многие предметы стали вести вчерашние выпускники.

Мы стали интенсивно работать над **профессиональным развитием** наших учителей. Мы начали искать гранты для обучения этих людей не только в Казани или Москве, но и во всем мире.

За последние годы четыре сотрудника отучились в Швейцарии, три учителя прошли языковые стажировки в Лондоне, двое — в США, шестеро — в Сингапуре, двое — в Таиланде, трое — в Китае и т. д.

В школьной администрации работают четыре магистра, окончивших американский колледж по направлению «Управление в международном образовании».

Возможность получения образования международного уровня во время работы в школе повысила заинтересованность сотрудников в несколько раз!

Молодые специалисты — это люди, которые постоянно хотят доказать свою состоятельность, очень искренни в своем желании работать с детьми, люди, которые находятся в постоянном поиске, которые хотят достигать все большего результата. Важно эффективно использовать эти положительные стороны, подобрать правильные задачи, поставить персональные и коллективные цели.

Можно привести следующий пример: каждый специалист должен был выучить английский язык так, чтобы мог преподавать свой предмет на иностранном языке, или каждый специалист должен был запустить группу олимпиадной подготовки. Эти **вызовы** чрезвычайно нравились ребятам, они понимали, что даже если вдруг по каким-то причинам не смогут продолжить свою карьеру в школе, выполнение этих задач уж точно делает их на голову выше своих конкурентов на рынке труда. И эти цели не просто принимались — они воплощались в жизнь, уже на следующий год практически по всем основным предметам мы имели своего специалиста, способного во внеурочное время вести физику, химию, биологию или гуманитарные предметы на английском языке. Даже учителя физкультуры подключились.

Что же касается олимпиадной подготовки, то через год, по статистическим показателям, мы уже стали конкурировать со школами для одаренных детей.

Поняв, что потенциал коллектива огромен, мы пошли дальше: **я стал делегировать ответственные задачи** и соответствующие полномочия проявившей себя молодежи. Под каждого специалиста мы начали искать свой проект. Так, учитель информатики, проработавший к тому времени в школе всего несколько месяцев, стал ответствен за всеобщую информатизацию школы. Фронт работ был огромный: обеспечить оборудование всех кабинетов интерактивными досками, обучить всех учителей эффективно ими пользоваться, организовать бесперебойную работу Интернета на всей территории школы, организовать сбор интерактивных ресурсов, создать принципиально новый интерактивный сайт, запустить электронный журнал, пропускную систему, а также цифровые решения для столовой и т. д.

Не менее ответственным проектом стало создание лицейских классов — многопрофильных классов, куда дети попадают по конкурсу, причем не только из нашей школы, но и со всего города, классы, где дети учатся по принципу пансиона, изучая некоторые предметы на английском языке. Учитель, ответственный за это направление, должен был определить критерии поступления в лицейские классы, тесно взаимодействовать с родителями, привлечь профессиональных учителей, в том числе иностранцев, координировать работу и контролировать ее качество, организовывать внеурочные мероприятия и уделять большое количество воспитательному компоненту, работать над профилизацией и подготовкой детей к поступлению в международные вузы.

Мы поняли, что делегирование ответственности при подкреплении определенными ресурсами и полномочиями — это и есть высший мотиватор для людей, реализующих эти проекты.

Таким образом, мы внедрили матричную структуру управления, характеризующуюся гибкостью, оперативностью реализации проектов, командным характером выполнения работы, некоторой децентрализацией принятия решений. Для нашей школы данный формат управления является оптимальным, так как позволяет постоянно создавать и запускать новые проекты, ориентированные на способных людей.

Еще один существенный фактор мотивации молодых специалистов, являющийся итогом нашей проделанной работы, — это востребованность на рынке труда наших специалистов. Это реально работающие **социальные лифты**.

Проявившие себя сотрудники в достаточно скором времени могут занять высокие административные должности в школе. Указание в резюме факта работы в нашей школе повышает конкурентоспособность специалиста на рынке труда.

Так, следует отметить, что один из наших бывших сотрудников сейчас работает в Кабинете министров Республики Татарстан; учитель информатики, задействованный в информатизации школы, сначала стал заместителем по информатизации, и уже буквально через год ему было предложено стать директором профильного лицея. Другой учитель, о котором я тоже писал выше, также, заняв сначала должность заместителя директора, уже через год был приглашен на работу директором республиканской национальной гимназии. Учительница английского языка, ответственная за внедрение и развитие современных методик в уроки английского языка, сейчас является руководителем регионального офиса сингапурской компании по профессиональному развитию учителей.

И это еще не все!

Но теперь люди, которые хотят работать у нас, не задаются вопросом о том, кем же они

станут в будущем, они не задаются вопросом о том, кем могут стать, работая в школе. Они видят реальные примеры, они видят, что система, выстроенная в школе, реально работает и что при правильном отношении к делу им всегда могут предложить что-то интересное.

В **заключение** хочется еще раз подчеркнуть, что гимназия № 19 никогда не испытывала нехватку в кадрах и что решение сделать ставку на молодежь пришло не из-за кадрового голода. В школе работают прекрасные учителя, опытные, результативные, умеющие находить общий язык как с детьми, так и с родителями. И надо отметить, что никто из них за это время не пострадал.

В нашей республике и в нашем городе все знают, что мы любим и готовы работать с молодыми специалистами, что мы заинтересованы в них. В результате той работы, которую я описал выше, нам уже не надо себя рекламировать и агитировать за нас. Молодые люди слышаны о наших успехах, эта репутация работает на нас.

Если взглянуть на отзывы, которые нам оставляют наши коллеги из соседних школ, из других городов, гости, то очевидно, что они поражаются тому, что в нашей школе происходит. Зачастую задается один и тот же вопрос: «Как вам удается удерживать этих ребят в школе? В чем секрет? Как за такой короткий промежуток времени они показывают такие высокие результаты?» Несмотря на то, что выше уже достаточно много написано, как мы работаем с этими людьми, резюмируя, можно сказать, что это достигается с помощью веры и терпения. Наша задача как руководителей убедить не только себя в этом, но и коллег и родителей. Да, эти люди часто ошибаются, требуют к себе повышенного внимания, энергии. Но именно умение этих молодых специалистов проявлять терпение, понимание и поддержку является очень важной частью их работы и мотивации.

Стивен Кови в своем труде «Семь навыков высокоэффективных людей» отметил, что эффективный лидер — это тот, кто даст людям направление, мечту и доверит реализацию этой мечты. Именно в этом я вижу свое основное предназначение как директора школы.

 **ДИРЕКТОРИЯ**

<http://www.direktoria.org>

© Информационная система «Директория», 2016

© Директор школы №2 (205), 2016