

**Б**ибблиотека  
ЖУРНАЛА «ДИРЕКТОР ШКОЛЫ»

---



**Бакурадзе Андрей Бондович** — кандидат педагогических наук, доцент, заведующий кафедрой управления человеческими ресурсами Академии повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования, главный редактор журнала «Практика административной работы в школе». Автор многочисленных научных и научно-методических работ.

Библиотека журнала «Директор школы»  
Выпуск № 3, 2005 год

**А.Б. Бакурадзе**

# **Мотивация труда педагогов**

Ответственный редактор  
кандидат педагогических наук **М.А. Ушакова**

Москва • «СЕНТЯБРЬ» •

**УДК 373.1.088**

**ББК 74.204**

**Б19**

Библиотека журнала «Директор школы»  
основана в 1995 году.

Выходит 8 раз в год.

**Б19**

**Бакурадзе А.Б. Мотивация труда педагогов. — М.:  
Сентябрь, 2005. — 192 с. ISBN 5-88753-078-2**

Методическое пособие посвящено деятельности руководителя образовательного учреждения по активизации профессионального потенциала педагогов. Оно включает в себя как описание подходов к мотивации труда, так и примеры их реализации (при выполнении функциональных обязанностей учителя, внедрении инноваций и т.д.). Значительное место в книге отведено практикуму, в который включены описания различных способов анализа поведения педагогов и факторов, влияющих на их мотивацию.

**УДК 373.1.088**

© Бакурадзе А.Б.

© Издательская фирма «Сентябрь»

© Дизайн Варшавчик В.Ф.

*Москва, 2005*

# Содержание

<b>Введение .....</b>	<b>1</b>
<b>Что такое мотивация? .....</b>	<b>10</b>
Немного науки .....	10
Гладко было на бумаге, да забыли про овраги. А по ним ходить .....	14
Мотивация и организационное поведение .....	17
<b>Удовлетворенность трудом и мотивация .....</b>	<b>20</b>
Гигиенические и мотивирующие факторы .....	20
Типы организационного поведения .....	24
<b>Вечная проблема — справедливость .....</b>	<b>33</b>
Что порождает несправедливость .....	33
Займемся самокритикой .....	37
<b>Каждый работает по потребности .....</b>	<b>42</b>
Что известно о потребностях педагогов .....	42
«Пирамида» потребностей .....	45
<b>Теория Д. Мак-Клелланда .....</b>	<b>49</b>
Стремление к достижениям .....	49
Во что верит и чего ждет учитель .....	51
Потребность во влиянии .....	58
<b>Делегирование полномочий .....</b>	<b>60</b>
О пользе и проблемах делегирования .....	60
Чем делимся, а что оставляем за собой .....	65
Как вести себя руководителю .....	69
<b>Мотивация по целям .....</b>	<b>76</b>
Внешние и внутренние цели .....	76

Какая цель мотивирует? .....	82
Правила целеполагания .....	85
<b>Умение вести за собой .....</b>	<b>91</b>
Воодушевляйте педагогов .....	91
Благодарите за выполненную работу .....	93
Поддерживайте позитивное в работе учителей .....	97
Поддерживайте свою мотивацию на достижение успеха .....	98
Ориентируйтесь на поиск новых возможностей для коллектива, подчиненных и для себя .....	100
Одержите победу над своей перегрузкой .....	101
Не поддавайтесь пессимизму и излучайте оптимизм .....	102
<b>Практикум «Мотивация труда педагогов» .....</b>	<b>106</b>
Часть I. Вводные задания .....	108
Часть II. Факторы влияния .....	121
Часть III. Стимулирование труда .....	143
Часть IV. Потребности педагогов .....	156
Часть V. Делегирование и мотивация по целям .....	176
Итоговое задание .....	182
<b>Приложение .....</b>	<b>184</b>
<b>Рекомендуемая литература .....</b>	<b>187</b>

# Введение

**Ц**ель любой управленческой деятельности — организовать работу так, чтобы она принесла наибольший эффект. Для этого необходимы различные ресурсы, прежде всего материально-технические, финансовые, информационные и кадровые. Управление начинается, прежде всего, с поиска первых трех видов ресурсов и затем уже их рационального использования. Гораздо сложнее с кадровыми ресурсами. Недостаточно просто заполнить имеющиеся вакансии. Определяя перед началом любого дела круг его исполнителей, руководителю имеет смысл задать себе три вопроса:

- способен ли избранный работник решить проблему (достаточно ли у него знаний и умений для этого);
- есть ли у работника средства для решения проблемы (необходимые права, учебно-методические комплексы и т.д.);
- хочет ли работник решить проблему (есть ли у него желание затрачивать усилия для решения проблемы)?

Отечественные управленцы и исследователи в области образования, как правило, старались детально анализировать первые два вопроса и, исходя из этого, строить свою деятельность по управлению персоналом. Положительный ответ на третий вопрос считался очевидным и редко у кого вызывал сомнения, особенно если речь шла о педагогах. Принято было считать, что «лицо школы» определяет профессионализм учителей, о котором обычно судили по показателям квалификации (наличия почетного звания, высокой категории, различного рода наград) или академическим успехам учеников

(сколько поступило в вузы, стало медалистами, победителями предметных олимпиад и т.п.). Однако всегда ли для успешного решения разнообразных школьных проблем достаточно иметь высококвалифицированных педагогов? Наверно, хотя бы раз в своей управленческой практике вам приходилось выражать неудовлетворение работой достаточно квалифицированного учителя и одновременно быть удовлетворенным деятельностью его менее умелого коллеги. Почему так происходило? Одной из причин может быть то, что второй педагог работал с большим желанием, чем первый, квалификация которого выше, и демонстрировал в процессе труда поведение, в большей степени способствующее достижению задач, стоящих перед вашей школой.



# Что такое мотивация?

## Немного науки

Желание работать продуктивно подчас становится ключевым фактором достижения успеха организацией. Не секрет, что можно поставить привлекательные и перспективные цели, разработать великолепные планы преобразования школы, установить в ней самое современное оборудование, но все это окажется напрасным, если педагоги не захотят трудиться в полную силу. Отсюда возникают вполне резонные вопросы:

- что побуждает учителей хорошо работать;
- почему работники, имеющие одинаковую квалификацию, трудятся с различной эффективностью;
- почему один и тот же учитель в разных ситуациях работает по-разному;
- что надо сделать, чтобы сотрудники работали лучше.

Все эти вопросы связаны с проблемой мотивации. Прежде чем мы попытаемся ответить на них, несколько слов о самом процессе мотивации персонала.

В самом общем виде мотивация представляет собой совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают ее границы и формы, придают ей направленность, ориентированную на достижение определенных целей (О.С. Виханский, А.И. Наумов). Впервые для объяснения поведения человека термин **«мотивация»** применил А. Шопенгауэр, после чего он стал использоваться для объяснения причин поведения, в том числе и в процессе труда. В современном менеджменте мотивация понимается как составная часть руководства организаци-

ей. Она может рассматриваться как процесс сопряжения целей организации и целей работника для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих. Процесс этот определяет возникновение, направление и способы осуществления конкретных форм деятельности педагога, а также отражает набор производственных ситуаций, которых нужно избежать.

Психологи связывают мотивацию труда с побудительной стороной поведения работника, которая обеспечивает активизацию и направленность деятельности сотрудника в конкретной ситуации и затрагивает такие стороны деятельности, как ее причины, продолжительность и устойчивость. Ослаблением мотивации объясняется прекращение деятельности в случае достижения определенных результатов, переключение ее на другие объекты.

По мнению многих исследователей, в основе мотивации труда лежит процесс удовлетворения потребностей работника, отражающих нужды человека, которые он пытается удовлетворить в своей деятельности. Поэтому можно рассматривать потребности как причины его поведения, которые не только побуждают к действию, но и некоторым образом влияют на систему ценностей, убеждений и мировоззрения человека.

Потребности формируются под воздействием внутренних и внешних факторов. Первые представляют собой систему ценностей работника, в которую входят его идеалы, влечения, склонности, мечты и другие компоненты, характеризующие внутренний мир человека. Эти ценности в процессе жизни человека становятся относительно устойчивыми и определяющими в ситуациях сложного личностного или профессионального выбора.

Необходимо заметить, что ценности людей отличаются малой динамикой, хотя под влиянием жизненного опыта, успехов в работе, изменений в семье, в организации и обществе в целом они могут изменяться. Это наглядно подтверждается многочисленными примерами России и других бывших социалистических стран, вставших на путь рыночных реформ.

Ценности представителей различных профессий отличаются определенной спецификой. Так, С.Г. Вершловский выделяет особую группу ценностей, обусловленных педагогическим трудом, к которым относит, например, возможность общаться с детьми,

преподавать любимый предмет. Сюда же можно добавить пребывание в достаточно культурной среде школы, гордость за успехи учеников. Более чем другие профессиональные группы педагоги ориентированы на альтруистические ценности, такие как стремление быть полезным обществу, внимание к проблемам окружающих. Проведенный в конце 90-х годов опрос петербургских учителей показал, что в числе жизненных ценностей 37 % педагогов указали на интеллектуальное развитие, 36 % — на духовное развитие.

Внешними побудительными факторами, влияющими на возникновение потребностей, являются стимулы. В их качестве могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, словом, все, что может быть предложено человеку в качестве компенсации за его усилия и что он желал бы получить в результате определенных действий.

Все факторы, участвующие в мотивационном процессе и обуславливающие поведение работника в процессе труда, принято называть мотивационными. Они составляют мотивационную структуру личности, которая подвержена непрерывным изменениям, но в то же время сохраняет устойчивость благодаря системе ценностей, регулирующей способы удовлетворения потребностей.

По природе возникновения потребностей выделяются внутренняя и внешняя мотивационные доминанты. Внутренняя доминанта формирует такую деятельность, которая является самоценной для работника. Она не нуждается в стимулах со стороны руководства. Что касается педагогов, то у них выделяются специфические внутренние потребности, такие как причастность к социально значимому труду, желание передать свои знания и опыт ученикам.

Внешняя мотивационная доминанта проявляется под воздействием внешнего субъекта. Она может быть основана на вознаграждениях (внешняя положительная доминанта) и наказаниях (внешняя отрицательная доминанта), которые стимулируют желательное или нежелательное поведение работника в процессе труда.

Внутренняя и внешняя мотивационные доминанты тесно переплетаются. Одинаковые потребности могут быть порождены

как одной, так и другой и даже обоими их видами. Однако, как показывают многочисленные исследования, эффективность трудовой деятельности работников выше в тех случаях, когда их усилия определяются внутренней мотивационной доминантой. Поэтому руководителю в работе с персоналом не стоит ориентироваться только на материальные стимулы или различные формы обеспечения признания труда работников (всевозможные поощрения, повышение квалификационных категорий в результате аттестации, обобщение передового опыта и т. п.). Важно всячески поддерживать интерес педагогов к содержанию работы, к участию в управлении коллективом, к саморазвитию. Особенно это может быть значимо по отношению к достаточно молодым сотрудникам, которые скорее, чем их более опытные коллеги, готовы покинуть школу, если она не обеспечивает удовлетворение их потребностей.

Можно выделить пять групп педагогов с различным соотношением мотивационных доминант в зависимости от стажа их работы.

I группа — педагоги с доминированием внутренней мотивации, для которой характерно стремление к творческому росту, активность в инновационной деятельности, желание иметь интересную работу. Чаще всего учителя с этой мотивационной доминантой встречаются в группе педагогов, имеющих педагогический стаж от 2 до 10 лет, а также после 15 лет.

II группа — педагоги с доминированием внутренней и внешней положительной мотивации. Для них характерно стремление к достижению различных успехов в своей профессиональной деятельности, желание добиться признания, ориентация на саморазвитие. Эта группа педагогов является самой многочисленной, ее представители в процентном отношении достаточно равномерно представлены в различных стажевых группах.

III группа — педагоги с доминированием внешней положительной мотивации ориентируются на внешние оценки своей деятельности, они весьма чувствительны к материальным стимулам. Именно такие педагоги наиболее подвержены воздействию разнообразных стимулов, что позволяет руководителям даже при ограниченном количестве организационных, включая финансовые, ресурсов эффективно влиять на их труд. Наибольшее количество педагогов с

доминирующими внешними положительными мотивами встречается среди учителей со стажем работы менее 5 лет и со стажем от 10 и до 20 лет.

IV группа — педагоги с ведущими внешними положительными и отрицательными мотивами. Так же как педагоги предыдущей группы, они ориентируются на внешние оценки своей работы, но при этом для них в большей степени актуальны потребности в гарантиях и безопасности со стороны руководства, поскольку учителя этой категории стремятся избегать дисциплинарных взысканий и критики. Чаще всего к таким учителям можно отнести педагогов, имеющих стаж работы свыше 20 лет.

V группа — педагоги с доминирующими внешними отрицательными мотивами, которые отрицательно относятся к различным организационным изменениям и новациям в педагогической деятельности. При выборе места работы повышенное внимание они уделяют условиям труда в образовательном учреждении, психологическому климату в нем. В процессе труда эти педагоги, как правило, стремятся удовлетворить свои физиологические потребности, обеспечить себе защиту от различных претензий, наказаний, избежать санкций. Поскольку удовлетворить перечисленные выше потребности можно благодаря приобретению определенного статуса, то потребность в признании также очень часто является одной из наиболее актуальных для данной категории работников. Следует отметить, что нередко учителя с доминирующими отрицательными мотивами встречаются среди педагогов, имеющих педагогический стаж более 20 лет, и тех, кто находится на пенсии, но продолжает трудиться.

Осуществление действий по мотивации труда — занятие достаточно сложное. Быстрые изменения в экономической, политической и социальной сферах, присущие сегодняшнему обществу, оказывают влияние и на мотивационную сферу педагогов, перестраивая иерархию традиционно значимых для учителей потребностей. Она становится динамичнее и вследствие этого в меньшей степени, чем было раньше, поддается пониманию руководителями. Все это побуждает его регулярно обращаться к анализу поведения учителей с целью выявления наиболее значимых для них мотивов труда.

## Гладко было на бумаге, да забыли про овраги. А по ним ходить

Для объяснения поведения учителей мы часто используем две-три, как нам кажется, универсальные причины. Под влиянием наших собственных ценностных установок, стереотипных представлений об учителях, информации СМИ и других факторов понятия об этих причинах укореняются в нашем сознании. Таким образом создаются мифы о мотивации труда, в «ловушку» которых мы нередко попадаем, когда не можем объяснить причины поведения педагога, явно не вписывающегося в наши представления. Вот некоторые из наиболее распространенных мифов.

**Миф первый.** Учителя трудятся потому, что стремятся избежать наказаний и критики, желают сохранить свое рабочее место.

**Реальность.** Как отмечалось выше, страх мотивирует, как правило, только педагогов пенсионного и предпенсионного возрастов, да и то среди них вы наверняка знаете хотя бы одного человека, который способен отстаивать личную точку зрения и не боится критики в свой адрес. Еще одна категория, для которой страх потери работы может являться существенным мотиватором, — это учителя малых городов районного подчинения, в которых всего 2–3 школы, что делает возможность перехода из одного образовательного учреждения в другое практически невозможным. Запугивание представителей остальных групп педагогов чаще всего приводит к усилению тревожности. Это первоначально способствует росту эффективности труда, но очень скоро становится тормозом на пути внедрения новаций и профессионального роста педагога, что приводит к профессиональному регрессу как самого учителя, так и школы в целом.

**Миф второй.** Самый сильный стимул к труду — деньги и другие материальные блага.

**Реальность.** В силу определенных ценностных ориентаций педагогов и недостаточности финансовых ресурсов, которую традиционно испытывает отечественное образование, денежные стимулы не воспринимаются значительной частью учителей как сильный мотиватор. Они чаще всего не повышают стремления учителей работать эффективнее. Попадая в систему образования, человек уже изначально ожидает, что не сможет заработать в ней значительных средств.

Вместе с тем денежное стимулирование способно снизить уровень неудовлетворенности педагогов своим трудом и побудить их работать интенсивнее. Немаловажен фактор начального денежного содержания и для молодых педагогов. Его низкий уровень в совокупности со значительными перегрузками и психологическими издержками учительской профессии является одной из главных (если не главной) причин непривлекательности педагогической сферы для молодежи.

**Миф третий.** Причастность к делам коллектива побуждает всех учителей работать лучше.

**Реальность.** Бывают случаи, когда руководители забывают о необходимости соблюдения обязательств организации по отношению к своим сотрудникам и своих личных обещаниях, что ослабляет влияние мотива причастности. Кроме того, несмотря на глубокие традиции коллективизма, характерные для России, многие учителя ориентированы сегодня в первую очередь на достижение личного успеха в педагогической деятельности и меньше заботятся об успехе школы в целом.

**Миф четвертый.** Для учителя, прежде всего, значимы моральные стимулы.

**Реальность.** К сожалению, сегодня многие учителя обеспокоены тем, как выжить на нищенскую зарплату, а значит, думают о том, где и как дополнительно заработать. В такой ситуации отдельные моральные стимулы могут восприниматься как откровенное издевательство. Например, автору этих строк приходилось наблюдать случай, когда вручение грамот за успешную работу по итогам учебного года вызвало негодование учителей, которым на несколько месяцев задержали заработную плату и отпускные. Значимость моральных стимулов резко снижается и в ситуации, когда они используются при поощрении какой-то одной группы педагогов (раньше их называли передовиками), а остальные редко получают подобного рода вознаграждения. В результате поощренные, удовлетворив свое желание быть признанными, уже не мотивируются получением очередной почетной грамоты или благодарности, а остальные, зная, что подобного рода награды «не для них», чувствуют себя обделенными.

**Миф пятый.** Достаточно создать условия для саморазвития и твор-

ческого роста педагогов, чтобы они стали работать эффективнее.

**Реальность.** Положа руку на сердце, следует признать, что лишь небольшое количество учителей способно к педагогическому творчеству, то есть созданию чего-то абсолютно нового, ранее неизвестного никому. К тому же педагоги живут не только мыслью о необходимости духовного роста, но и мыслями о хлебе насущном.

**Миф шестой.** Усилия руководителя, направленные на поддержание хороших отношений между педагогами, приводят к повышению эффективности работы.

**Реальность.** Культивирование теплых отношений в коллективе способствует снижению неудовлетворенности трудом, улучшает взаимопонимание. Однако такие отношения не стимулируют проявление так называемого горизонтального контроля, при котором нормой являются профессиональные советы и замечания сотрудников друг другу — давать их считается неудобным. Часто стремление иметь в коллективе теплый климат приводит к тому, что ориентация на интересы дела замещается ориентацией на поддержание дружеских отношений между сотрудниками. Это приводит к затягиванию сроков выполнения тех или иных работ и мероприятий, пренебрежению черновой работой и организационной деятельностью, отсутствию детального анализа сделанного.

**Миф седьмой.** Качество работы учителя повысится, если улучшить условия его труда.

**Реальность.** Улучшение условий труда в школе многие педагоги воспринимают как должное. Они не считают, что если в учительской появился новый комплект мягкой мебели или их личное расписание стало более удобным, то нужно что-то менять в своей работе. Но действия директора по улучшению условий труда педагогов способны повысить его авторитет.

**Миф восьмой.** Различного рода поощрения со стороны руководства усиливают стремление педагогов работать лучше.

**Реальность.** Далеко не всегда педагоги считают, что вознаграждения распределяются справедливо. Вот некоторые типичные суждения: «Работали вместе, а награждают одного», «Результаты у всех разные, но премии одинаковые», «Когда у меня были призы олимпиады, то все молчали, а когда они появились у А, то ее поощрили». Часто получение вознаграждений относят на счет особых обстоятельств: у



награжденного хороший класс, он — любимчик администрации школы, у директора появились деньги или появилась возможность выдвинуть кого-то из учителей и т.п. Бывает и так, что награда не является значимой для учителя. «Объявили благодарность, а их у меня целая трудовая книжка — зачем они мне», — приходится слышать иногда от педагога.

«Но эти мифы не могли появиться ниоткуда», — возразите вы. И будете правы. Они объясняют желание части учителей работать лучше, эффективнее. Но ни один из них нельзя распространять на всех педагогов, что затрудняет процесс мотивации труда. Многие стимулы, такие как награждение грамотами, фронтальные проверки, которые в прежние годы эффективно воздействовали практически на всех учителей, сегодня не приводят к желательным изменениям в трудовой деятельности значительной части педагогов. А если и приводят, то носят кратковременный характер. Поиск новых стимулов осложняется ограниченностью финансовых и других материальных ресурсов, недостаточностью финансирования. Поэтому нам приходится искать новые возможности для активизации педагогического персонала, прежде всего за счет внутренних ресурсов своего учреждения; строить гибкую и динамичную систему мотивации труда учителей на основе изучения особенностей мотивационной сферы педагогов.

## Мотивация и организационное поведение

Изучение мотивации позволяет выявить причины поведения работника в той или иной организации, которое принято называть **организационным**. Применительно к школе критерии эффективного поведения педагогов определяются миссией образовательного учреждения, вытекающими из нее целями и задачами педагогической деятельности, которые характеризуют ее уникальность. Миссия представляет собой совокупность ключевых ценностей организации и указывает на особенности педагогического процесса, которые обуславливаются убеждениями руководства, педагогов, непдагогического персонала о предназначении образовательного учреждения. Миссии различных школ отличаются друг от друга. Следовательно, в разных образовательных учреждениях эффективное организационное поведение педагогов также различно. Поэтому учитель, эффективно

работающий в одной школе, перейдя в другую, далеко не всегда успешно работает в новой организации.

Анализ организационного поведения чаще всего делается с помощью понятия «удовлетворенность трудом». Однако следует разделять неудовлетворенность условиями работы в определенной организации и неудовлетворенность профессией. К примеру, вы можете быть неудовлетворены выбором своей педагогической специальности — в настоящее время вы предпочли бы стать учителем истории, а не литературы, коим являетесь. Вас может не устраивать, что на сегодняшний день вам приходится заниматься управлением взрослыми людьми, отвечать за всю школу. Все перечисленные примеры относятся к неудовлетворенности профессией. Внутри организации устранить причины этой неудовлетворенности без изменения содержания вашей деятельности почти невозможно.

Причины же неудовлетворенности работой в конкретной школе обусловлены особенностями труда и его оценки, отношений между участниками образовательного процесса. Они в большей степени зависят от самой организации, в том числе от вас, как администратора, вашего руководителя и ближайшего окружения.

Однако всегда ли устранение неудовлетворенности трудом приводит к желанию учителя работать эффективно? Приведем пример из школьной жизни.

*Директор школы явно разочарован. Сколько сил и времени он потратил на облагораживание здания, а желаемого достичь так и не сумел! В первый день работы в должности он понял, что подавляющему большинству учителей не нравится трудиться в школе. Да и кому понравится работать в давно не отремонтированных классах; в учительской, где не на что даже присесть. Немудрено, что педагоги, проведя свой последний урок, старались побыстрее покинуть здание школы. Увидев все это, молодой директор твердо решил превратить школу из холодной и неуютной в теплую и ухоженную.*

*Одному Богу известно, сколько потребовалось приложить усилий, чтобы найти и закупить современную школьную мебель, отремонтировать классы, при всеобщей бедности приобрести дюжину компьютеров, несколько телевизоров и три видеомагнитофона, украсить школьное здание картинами и цветами, поставить в учительской мяг-*

*кие кресла и диваны. Директор видел, как похорошела школа, как бережнее стали относиться к ней ученики, как улучшилось настроение педагогов, как вырос личный его авторитет. Но... после всех этих преобразований работать лучше учителя не стали. А директор так надеялся, что в красивой школе они захотят изменить свое отношение к труду.*

Приходилось ли вам сталкиваться с подобного рода ситуациями? Попробуем вместе разобраться, в чем кроются причины того, что наши управленческие действия, направленные на стимулирование желания педагогов работать лучше, не всегда приносят результат, на который мы рассчитываем.

# Удовлетворенность трудом и мотивация

## Гигиенические и мотивирующие факторы

Фредерик Герцберг, проанализировав причины, вызывающие неудовлетворенность работника своим трудом, и факторы, влияющие на повышение эффективности работы, обосновал двухфакторную теорию мотивации.

Он выделил группу факторов, которые непосредственно влияют на удовлетворение базовых потребностей человека, назвав их **гигиеническими факторами**. К ним были отнесены уровень заработной платы, межличностные отношения в коллективе, политика администрации, степень непосредственного контроля за работой персонала, а также комфортность рабочих мест сотрудников. По мнению Ф. Герцберга, гигиенические факторы не оказывают влияния на мотивацию трудовой деятельности, хотя их низкий уровень или отсутствие являются источником неудовлетворенности работой. К примеру, конфликты внутри педагогического коллектива или задержки с выплатой заработной платы, естественно, не способствуют усилению желания учителей заниматься новациями, стремиться к самосовершенствованию. Но, согласно выводам Ф. Герцберга, успешная работа управленцев по совершенствованию гигиенических факторов, как правило, не стимулирует персонал вносить в свою деятельность изменения, направленные на повышение эффективности труда. Так можно обеспечить благоприятный морально-психологический климат в коллективе, создать комнаты отдыха, кабинеты психологи-

ческой разгрузки для педагогов, оснастить школу удобной мебелью и сделать еще много других полезных дел. Но все вышеперечисленное может не оказать существенного влияния на повышение эффективности деятельности учителей. Не мотивируют к совершенствованию качества работы и периодически выплачиваемые педагогам премии из фонда материального стимулирования. В большинстве регионов России такие премии не превышают 20 процентов от оклада, а ведь еще Ф. Тейлор более ста лет назад доказал, что работу сотрудника может улучшить не менее чем тридцатипроцентная премия.

Некоторые директора школ, улучшая гигиенические факторы, хотят тем самым сделать свои учебные заведения более успешными. Но такие попытки терпят неудачи, ибо учителя воспринимают улучшение условий труда как должное, а не как стимул к совершенствованию своей деятельности. Отсутствие же таких улучшений вызывает недовольство. Значит, работа по совершенствованию гигиенических факторов способствует снижению степени неудовлетворенности работников условиями труда, принося обычно лишь весьма кратковременный «прилив» их энтузиазма.

Однажды мне пришлось проводить занятие с директорами школ Московской области в день, когда губернатор этого региона принял решение об увеличении заработной платы учителей. Войдя в аудиторию, я обнаружил, что мои слушатели, большинство которых были людьми старше сорока лет, пребывали в крайне возбужденном состоянии. Мне удалось начать занятие лишь после того, как был вызван экономист, который объяснил руководителям, какие надбавки и на сколько будут увеличены.

Прошел месяц. Я вновь встретился с этими директорами. На мой вопрос, насколько изменилось отношение учителей к своей работе после денежной прибавки, большинство руководителей отметили, что педагоги в течение нескольких дней после получения увеличенной зарплаты находились в приподнятом настроении, меньше жаловались на свое материальное положение. Но почти никто из директоров не зафиксировал связи между повышением оплаты труда и ростом заинтересованности учителей в улучшении качества работы.

Что же тогда побуждает персонал к повышению эффективности своей деятельности? Какие факторы необходимо активизировать,

чтобы педагоги направили свои силы на достижение целей школы?

Эти факторы у Ф. Герцберга получили название **мотивирующих**. Они позволяют работнику добиться на своем рабочем месте признания и уважения, удовлетворить свои эстетические и познавательные потребности, способствуют как можно более широкой реализации возможностей человека в процессе труда.

К факторам-мотиваторам Ф. Герцберг отнес творческий и профессиональный рост, достижение успеха в деятельности, признание и одобрение результатов труда, продвижение по службе, высокую степень ответственности за выполняемое дело. Именно эти факторы, по его мнению, побуждают сотрудника к эффективной работе. Как мотивирующую силу он рассматривал и оплату труда, если таковая зависит от результативности деятельности работника.

Однако отсутствие или недостаточность мотивирующих факторов не всегда приводит к неудовлетворенности работой. Сотрудников вполне может устраивать ситуация, когда они мало за что отвечают и предпочитают творческой рутинную работу, используя новации лишь в случае крайней необходимости. Многие педагоги удовлетворены своей работой, потому что школа удобно расположена, их устраивает режим труда, комфортность рабочих мест и т.д. Они вполне довольны, что их никто не хвалит и не ругает. Такого рода учителя есть в каждой школе, и удовлетворенность их трудом налицо, но вряд ли подобное положение устраивает администрацию образовательного учреждения.

На основании всего сказанного выше *можно сделать вывод, что гигиенические факторы оказывают влияние на удовлетворенность сотрудников своим трудом, а мотивирующие — на достижение целей образовательного учреждения и личных целей педагога.*

Таким образом, чтобы добиться мотивации трудовой деятельности работников, руководитель должен обеспечивать наличие мотивирующих факторов. Особую роль при этом играет ощущение успеха в работе, стимулирующее дальнейший творческий труд, способное изменить ситуацию в малой группе, коллективе. Следует отметить и мысль Ф. Герцберга о том, что подчиненные начинают обращать внимание на гигиенические факторы только тогда, когда считают их реализацию недостаточной или несправедливой.

Проведение процедуры определения гигиенических и мотивационных факторов, влияющих на труд педагогов, весьма целесообразно для управленцев, поскольку они нередко недооценивают мотивирующую силу одних и переоценивают значимость для учителей других факторов. Исследования представлений руководителей школ о мотивационных факторах, которые проводились на кафедре управления человеческими ресурсами Академии повышения квалификации и переподготовки работников образования, позволили сделать несколько интересных выводов. Так, опрошенные руководители адекватно оценили значимость для учителей некоторых альтруистических мотивов, реализацию потребности в причастности к делам учительского коллектива, признание со стороны учащихся и окружающего социума, наличие возможностей для творческого роста. Однако управленцы преувеличили влияние на эффективность работы большинства педагогов таких факторов, как уровень заработной платы, наличие льгот и информации о происходящем в образовательном учреждении, участие в инновационной деятельности, признание со стороны руководителей, возможность оказывать влияние на учащихся. При этом руководители недооценили воздействие на организационное поведение педагогов таких мотиваторов, как осознание ими полезности своего труда, удовлетворенность от успехов учеников, признание в профессиональном сообществе.

Как показали исследования факторов неудовлетворенности учителей своим трудом, большинство опрошенных управленцев преувеличили влияние на организационное поведение педагогов факторов отсутствия у них возможностей для творческого роста, плохих взаимоотношений в педагогическом коллективе, особенностей построения системы управления школой. Вместе с тем они недооценили влияние фактора, связанного с опасением педагогов потерять работу из-за невысокого статуса учителя в организации.

Изучение конкретной практики образования показывает, что у теории Ф. Герцберга есть ряд недостатков. Например, один и тот же фактор может вызвать трудовой энтузиазм у одного сотрудника и неудовлетворенность работой — у другого. Возможность преподавания в выпускном классе один учитель считает фактором признания его заслуг и расширения ответственности, а другой — как нежелательные

лишние хлопоты. Значит, мотивирующие факторы действуют в зависимости от потребностей конкретного человека. Ф. Герцберг показал, что существует зависимость между чувством удовлетворения от работы и эффективностью труда. Однако другие исследования показывают, что такая зависимость имеет место не всегда. Например, отдельные учителя любят свою работу потому, что им нравится общаться с коллегами, причем это общение считается более важным делом, нежели выполнение должностных обязанностей.

Кроме того, говоря о мотивации, следует сделать вывод, что она представляет собой вероятностный процесс. Что мотивирует конкретного человека в конкретной ситуации, может не оказывать влияния на него в другое время или на другого человека в аналогичной ситуации.

Нужно отметить и относительность гигиенических факторов, выделенных Ф. Герцбергом, при рассмотрении российской действительности. Например, как уже указывалось выше, многие моральные стимулы, например, грамоты, различные благодарности, воспринимаются практически всеми учителями как должное и не воздействуют на мотивацию деятельности. Еще одно наблюдение за отечественной школьной управленческой практикой показывает, что многие руководители считают гигиенические факторы, особенно экономические, решающими в мотивации труда. Однако учителя, как, впрочем, и другие работники, быстро привыкают к различного рода выплатам и надбавкам. Очень часто они используют полученные деньги вовсе не для того, на что эти средства им официально выданы. К примеру, выплата для приобретения методической литературы стимулирует к ее покупке, как правило, незначительное количество педагогов. Не выполняют своей функции мотивации к эффективному труду и другие стимулирующие фонды (если они вообще имеются), ибо зачастую их распределение зависит не от успешности педагога, а от интенсивности его труда. Безусловно, повышение интенсивности работы педагога с учетом и без того значительных его перегрузок должно вознаграждаться. Однако такой подход к труду часто приводит к снижению его качества.

## **Типы организационного поведения**

От того, удовлетворен или нет учитель своей работой, мотивирован или нет трудиться эффективно, зависит его поведение



в школьной организации. Оно проявляется как в процессе педагогической деятельности, так и во взаимоотношениях с коллегами, руководителями, влияет на отношение учителя к работе в школе.

Педагог, удовлетворенный трудом, отличается лояльным отношением к своей организации и к деятельности ее руководства. Поведение такого учителя обычно характеризуется принципом «не выноси сор из избы», поскольку ситуация в школьном коллективе его вполне устраивает. Неудовлетворенный педагог, как правило, более критично подходит к оценке условий своего труда, взаимоотношений в организации и вполне может позволить себе негативные отзывы о своей школе, работе ее администрации. Отзывы эти далеко не всегда продиктованы желанием досадить руководителю, нередко они носят конструктивный характер.

Мотивированных к труду в образовательном учреждении учителей чаще всего отличает стремление не только к повышению эффективности своей педагогической деятельности, но и желание содействовать успехам школы в целом. Следует заметить, что критерии оценки эффективности образовательного учреждения зависят от миссии школы, вытекающих из нее целей и задач и требуют согласования в школьном коллективе. Участие в процедурах такого согласования может стать своеобразной лакмусовой бумажкой на выявление мотивации к труду, ведь у немотивированного педагога нет стремления к повышению эффективности деятельности школы, а значит, отсутствует желание согласовывать свои представления о работе с коллегами.

Еще один показатель мотивированности учителя — потребность в профессиональном развитии, без чего невозможна эффективная педагогическая деятельность. Желание посещать различные курсы, участвовать во всевозможных семинарах, делиться опытом работы свидетельствуют о высокой мотивации к труду.

На рисунке 1 графически представлена типология организационного поведения, которая является следствием анализа теории мотивации Ф. Герцберга.

Рассмотрим различные типы организационного поведения в зависимости от степени удовлетворенности трудом и мотивированности работника.

Удовлетворен Тип № 3 <i>Недостаточно эффективен и вполне лоялен</i> Немотивирован	Удовлетворен Тип №1 <i>Эффективен и лоялен</i> Мотивирован
Немотивирован Тип № 4 <i>Недостаточно эффективен и недостаточно лоялен</i> Неудовлетворен	Мотивирован Тип № 2 <i>Эффективен и недостаточно лоялен</i> Неудовлетворен

**Рис. № 1. Типология организационного поведения**

### ***Первый тип***

*Пример. Елена Б. работает учителем русского языка и литературы. Она отличается большим трудолюбием и творческим подходом к делу. Елена самостоятельно разрабатывает разноуровневые задания по русскому языку для учащихся 7–8-х классов, часто нетрадиционно проводит уроки по литературе, которые вызывают большой интерес у ребят. Стремится учитывать особенности своих учеников, активна в работе с родителями и во взаимодействии с коллегами. Много внимания уделяет работе со своим классом: регулярно организует походы, различные викторины, «огоньки». Поддерживает начинания администрации школы, сама нередко высказывает предложения по совершенствованию работы всего коллектива. Является членом профсоюзного комитета. Недавно была аттестована на первую категорию, хотя члены аттестационной комиссии высказали Елене Б. пожелание повысить требовательность по отношению к наиболее способным ученикам.*

Из приведенного описания можно сделать вывод, что Елена Б. удовлетворена трудом в школе и мотивирована работать эффективно. Организационному поведению таких педагогов, как правило, свойственны:

- желание совершенствовать свою работу;
- отсутствие боязни трудностей, как правило, адекватная реакция на критику и рекомендации;
- стремление иметь партнерские отношения с коллегами, нежелание участвовать в интригах и возможных противостояниях;

- позитивное отношение к деятельности руководства и организации в целом, принятие общих целей;
- желание поддерживать существующие в коллективе традиции;
- высокая степень готовности выполнять распоряжения руководства образовательного учреждения;
- активная внеурочная работа с учащимися, частые контакты с их родителями.

Потребности таких педагогов в значительной степени удовлетворяются в школе. Они имеют возможность самовыражения в профессии, их успехи признаются руководством и коллегами (или, по крайней мере, большинством из них). Эти учителя не боятся за свой статус в коллективе, гордятся причастностью к его делам, лояльны по отношению к действиям своих руководителей. Однако далеко не всегда эти педагоги — самые успешные и квалифицированные. Подчас главное их достоинство — лояльность к образовательному учреждению и его руководству.

На таких педагогов целесообразно опираться на начальной стадии инновационного процесса, они поддержат практически любое ваше начинание. Кроме того, руководителю следует всячески заботиться об их профессиональном росте и обеспечении хороших условий труда. Важно укреплять веру этих педагогов в способность руководства школы оказывать им необходимую поддержку. Вместе с тем нельзя допускать, чтобы в глазах членов остального коллектива эти сотрудники выглядели «любимчиками» или «баловнями фортуны».

### **Второй тип**

*Пример. Сергей К. — победитель районного конкурса «Учитель года», учитель высшей категории. Разработал и внедрил авторскую программу по физике для 8-го класса. Его ученики показывают стабильно высокие результаты при поступлении в вузы, на районных олимпиадах и в ходе итоговой аттестации в 9-м и 11-м классах. Сергей К. — один из наиболее уважаемых учащимися и их родителями учителей школы.*

*Несколько лет назад он внес предложения по совершенствованию учебного процесса, пытался создать творческую группу по разработке интегрированного курса естествознания в 5–6-х клас-*

*сах, однако не был поддержан коллегами. Действия руководителей школы по отношению к себе чаще всего оценивает как несправедливые, считает, что мог бы работать в своей школе эффективнее. Он не боится открыто конфликтовать с коллегами, отстаивать свою точку зрения. В свою очередь директор школы отмечает, что Сергей К. хотя и является учителем высокой квалификации, недостаточно внимания уделяет выполнению некоторых функциональных обязанностей, таких как дежурство по школе, участие в массовых внеклассных мероприятиях, своевременное представление сведений об успеваемости. По этой причине он не всегда позитивно оценивается и поддерживается школьной администрацией.*

Из приведенного выше фрагмента понятно, что Сергей К. мотивирован на эффективную педагогическую деятельность, но неудовлетворен трудом в своей школе. Этим определяется его организационное поведение, которое можно охарактеризовать как «конструктивная оппозиция власти». Следует отметить, что учителя, занимающие такую позицию, нередко имеют определенные достижения в работе и желают усовершенствовать свою профессиональную деятельность, но считают, что в школьной организации есть препятствия к этому. В качестве таких препятствий, как правило, они отмечают позицию руководителей школы и коллег, недостаток материальных ресурсов, плохие условия труда (например, работа в нескольких сменах, неудачное расписание, чересчур большая или малая педагогическая нагрузка).

Для организационного поведения мотивированных, но неудовлетворенных трудом учителей обычно характерны:

- стремление достичь успехов в работе, позволяющих поддержать или укрепить статус эффективного педагога;
- нежелание выполнять рутинную или малопrestижную работу в школе;
- оказание поддержки ограниченному кругу лиц из числа коллег;
- концентрация на взаимодействии с учащимися и их родителями при ограниченных производственных контактах с коллегами и руководством школы;
- наличие профессиональных интересов вне места основной работы;
- конструктивная критика действий руководства школы или, как

возможный вариант поведения, безразличное отношение к ним.

Такие педагоги являются «неудобными» для любого руководителя, однако самые ценные замечания по совершенствованию работы школы чаще всего можно получить именно от них. Поэтому есть смысл прислушиваться к мнению представителей этой группы учителей и искать возможные пути устранения их неудовлетворенности трудом в школе. Важно дать почувствовать таким педагогам, что с ними хотят работать, оказать им необходимую помощь. Иначе неудовлетворенность трудом может перерасти в фактор, снижающий мотивацию. Однако не исключено и иное развитие событий — для того, чтобы показать свои достоинства и необходимость школе, такой учитель может прикладывать еще большие трудовые усилия. Подобное часто происходит, когда педагог обладает адекватной или несколько завышенной самооценкой, ориентирован на признание окружающих и «коллекционирование» личных достижений. А это, несмотря на периодически возникающие сложности во взаимоотношениях с ним, отнюдь не самая худшая ситуация для образовательного учреждения.

### **Третий тип**

*Пример. Учительницу биологии Татьяну М. практически никогда невозможно увидеть в плохом настроении. Что бы ни случилось в школе, она всегда сохраняет оптимизм и заявляет, что у нее все нормально. Практически никто не помнит случая, когда она конфликтовала с кем-либо из коллег. Татьяна М. всегда довольна условиями своего труда (нагрузкой, расписанием, кабинетами, в которых проводит уроки, отношением к себе со стороны коллег и администрации школы). Распоряжения руководителей она выполняет своевременно и добросовестно, но сама инициативой в работе не отличается. Несмотря на достаточно большой педагогический стаж, получить более высокую квалификационную категорию не стремится. Многим ученикам она нравится, потому что задает небольшие и несложные домашние задания, нестрого оценивает ошибки в ответах. Ее уроки построены традиционно, а внеклассную работу по своему предмету Татьяна М. проводит исключительно в рамках общешкольных мероприятий.*

С большой долей уверенности можно сказать, что Татьяна М. удовлетворена своей работой в школе, но не мотивирована трудить-

ся в ней эффективно. Такие педагоги обычно не ставят перед собой каких бы то ни было высоких рубежей, они действуют по принципу «лучше синица в руках, чем журавль в небе». При внедрении новшеств мы не всегда учитываем влияние на ситуацию в школе этой категории учителей, а зря... Если инновационная деятельность потребует от них больших трудовых затрат или будет способствовать некоторому ухудшению их положения, то они, скорее всего, под разными предлогами станут саботировать новацию.

Организационное поведение удовлетворенных трудом, но немотивированных педагогов, как правило, характеризуется:

- потребностью иметь хорошие личные отношения с коллегами, в структуре которых профессиональное общение не занимало бы ведущее место;
- лояльностью по отношению к руководству школой, достаточно высокой исполнительностью;
- предпочтением традиционных форм работы по сравнению с инновационными;
- отсутствием потребности в регулярном повышении квалификации;
- желанием избежать конфликтов с учениками и их родителями;
- стремлением работать в щадящем режиме вне зависимости от величины педагогической нагрузки и других производственных обстоятельств.

Согласимся, что такое отношение к работе не совсем укладывается в традиционное представление об учителе. Однако если внимательно анализировать организационное поведение, то удовлетворенных трудом и немотивированных «выкладываться» педагогов оказывается гораздо больше, чем это может показаться на первый взгляд.

#### **Четвертый тип**

*Пример. Учительница химии Лидия С. постоянно выражает недовольство, как ей кажется, предвзятым отношением к себе директора школы и его заместителей. Хотя руководство неоднократно шло навстречу различным ее пожеланиям, всегда находилось что-то, что позволяло ей считать себя обиженной. Достижение общешкольных целей ее не заботит. Большую часть своих учеников она считает патологически неспособными к изучению химии. Это, по мнению Лидии С., оправдывает ее нежелание прилагать какие бы то*

*ни было усилия для совершенствования учебного процесса. Как классный руководитель, она выполняет минимально необходимые обязанности, с родителями учеников общается только в случае крайней необходимости. Однако, занимаясь репетиторством, она весьма успешно готовит ребят к поступлению в вузы и «подтягивает» неуспевающих по химии.*

Очевидно, что Лидия С. неудовлетворена трудом и немотивирована эффективно работать в конкретной школе. Она представляет так называемую клиническую оппозицию руководителям образовательного учреждения. Такие работники готовы подвергнуть критике все управленческие действия вне зависимости от их целей и успешности. Чаще всего, даже полностью устранив причины их неудовлетворенности трудом в своей школе, руководитель получает в итоге новые мотивы, вызывающие недовольство работой у этой категории учителей, и новый повод для критики своих шагов. Однако учителя, демонстрирующие этот тип организационного поведения, далеко не всегда являются профессионально беспомощными. Часто они реализуют свои профессиональные интересы вне стен школы.

Организационному поведению таких педагогов, как правило, присущи следующие черты:

- нежелание брать ответственность за результаты учебной деятельности учащихся;
- поиск внешних оправданий своим неэффективным педагогическим действиям и виновных в своих неудачах;
- отказ от взаимодействия с коллегами в целях совместного решения проблем школы;
- возможные конфликты с педагогами, внедряющими новшества в образовательный процесс и удовлетворение от неудач в инновационной деятельности;
- отсутствие желания использовать возможности для самосовершенствования, которыми располагает школа;
- пассивность в общественной жизни коллектива;
- нежелание работать с учениками во внеурочное время (за исключением репетиторства).

Рано или поздно становится понятным, что цели образовательного учреждения не совпадают с личными целями немотивированных и неудовлетворенных трудом учителей. Чтобы попытаться найти вы-

ход из этой ситуации, полезно ответить для себя на вопрос, так ли велико влияние представителей этой группы педагогов на ситуацию в школе? Если оно не сказывается существенно на деятельности образовательного учреждения, то руководителю следует подумать, нужно ли концентрировать свое внимание на неконструктивных действиях этих учителей. Возможно, они только и ждут того, чтобы вы каким-то образом реагировали на их шаги, отвлекались сами и отвлекали других от выполнения основных своих задач. Не лучше ли поступить в этой ситуации по принципу «собака лает — ветер носит»? Но если немотивированные и неудовлетворенные трудом педагоги все же оказывают определенное негативное влияние на ситуацию в коллективе, то есть смысл задать себе еще один вопрос: «Кто и как может нейтрализовать это влияние?» Для начала имеет смысл попытаться увидеть какие-то позитивные стороны его работы, проанализировать профессиональные интересы и предпочтения, чтобы на базе этой информации строить тактику взаимодействия с ним.

Таким образом, возможно выделить четыре типа организационного поведения педагогов в зависимости от их мотивированности и удовлетворенности трудом.



# Вечная проблема — справедливость

## Что порождает несправедливость

Одной из причин, от которых зависит отношение человека к работе в организации, является справедливость руководителя. Сравнивая свой труд и его оценку руководителями с трудом и аналогичной оценкой коллег, человек чувствует, что по отношению к нему поступают либо справедливо, либо несправедливо. Итоги такого сравнения, величина вознаграждения, его адекватность полученным результатам и трудовым усилиям способны существенным образом повлиять на мотивацию эффективной работы, ощущение удовлетворенности или неудовлетворенности трудом.

Конечно же, личное восприятие педагогом справедливости оценки своего труда и труда коллег весьма субъективно, хотя и опирается на достаточно объективную информацию, например, о величине заработной платы, премиях, количестве благодарностей и т.п. К тому же чаще всего учитель сравнивает величину своих усилий с результативностью деятельности сослуживцев. Но согласимся, затраты и результативность — это не одно и то же.

Иногда сравнение своего труда и труда коллеги основывается на отдельных данных и даже просто слухах, что приводит к однобокости и крайней субъективности суждений о справедливости руководителя. Поэтому директору имеет смысл регулярно сообщать своему коллективу об успехах отдельных учителей, непременно подчеркивая, какой ценой они достигнуты,

что необходимо для формирования адекватного представления педагогов о трудовых затратах и вкладе коллег в общее дело. Только на основании точного анализа того, как учитель достигает того или иного результата своей деятельности, руководитель может делать справедливые выводы о его работе. Для этого полезно проанализировать:

- уровень подготовленности учащихся до начала оцениваемого вида деятельности;
- степень мотивированности учеников к деятельности до ее начала, в ходе работы и на конечной стадии;
- затраты педагога по подготовке оцениваемого вида работы;
- затраченные усилия со стороны учащихся;
- согласованность действий учителя с коллегами, администрацией школы и родителями учащихся;
- обстоятельства, способствующие и препятствующие достижению полученного результата.

Нелишне определить, какие средства достижения результата можно поощрить, а какие — нет. Приведем по этому поводу один пример для размышления.

*К открытому уроку по литературе 10 «А» класс готовился целый месяц. Учительница Марина Федоровна заблаговременно раздала ребятам слова, которые они должны были выучить почти наизусть. Всем учащимся были розданы темы для написания рефератов по роману «Война и мир» (а именно по этому произведению предстояло проводить открытый урок-семинар), выставка которых была развернута в кабинете литературы. Не остались в стороне и родители — часть из них помогала готовить наглядные пособия, другая часть — костюмы для инсценировки. За неделю до открытого урока класс несколько раз собирался в вечернее время в школе репетировать предстоящее занятие, а на последнюю репетицию пригласили директора и завуча. В результате такой подготовки урок прошел очень живо — ребята бойко, но не перебивая друг друга, рассуждали о поступках Наташи Ростовой и других героев, обсуждали позицию автора и современный взгляд на поднятые в романе проблемы и даже разыграли пару эпизодов из этого произведения. Все присутствующие остались очень довольны увиденным, отмечая то, как хорошо зна-*

*ет литературу физико-математический класс, и настаивали на необходимости поощрения учителя. На следующий день Марина Федоровна не пришла на работу — обострилось хроническое заболевание, и она три недели провела в больнице. По итогам проведенного мероприятия она получила благодарность и премию.*

Подумайте, как бы вы стали себя вести, узнав о такой подготовке к открытому уроку одним из учителей вашей школы?

Немаловажно также, чтобы учителя были информированы о том, какое организационное поведение одобряется, а какое — не одобряется руководителем. Это позволяет им получить представление о желательных, с точки зрения администратора, действиях подчиненных и дает возможность корректировать свои шаги в организации. Регулярная оценка деятельности педагогов является обязательной составляющей руководства педагогическим коллективом.

Еще одной причиной, препятствующей справедливой оценке труда учителя, может быть устойчивость его репутации у коллег и руководства. Человек после некоторого опыта общения и совместной деятельности, как правило, составляет достаточно устойчивое представление об отношении к труду и профессиональных качествах своих сослуживцев. При этом люди, как правило, не замечают изменений, которые происходят в работе тех, с кем трудятся в одном коллективе. Вот пример из школьной практики.

*Перейдя в школу В, математик Александра Ивановна быстро заслужила репутацию хорошего предметника. В первый же год работы повысилась успеваемость в ее классах, она успешно дала несколько открытых уроков. Вскоре Александру Ивановну назначили руководителем школьного методического объединения учителей математики. Однако через несколько лет значительное число учеников стало выражать недовольство тем, что Александра Ивановна нередко оскорбляет их, не стремится вникать в учебные затруднения ребят. Многие родители сетовали, что уроки математики не вызывают у их детей интереса, а часть учеников идут на занятия по этому предмету как на каторгу. Но, несмотря на это, ее регулярно награждали как успешного педагога, ставили в пример другим учителям. Коллеги обращали внимание на то, что Александра Иванов-*

*на добивается результатов не за счет совершенствования методики преподавания или учета индивидуальных особенностей учащихся, а за счет дополнительно тарифицированных уроков, непомерно раздутых домашних заданий и особого к ней отношения со стороны руководства школы, которое часто не замечает достоинств других педагогов. Как пример, они приводили молодого математика Светлану Валентиновну, которая поначалу не смогла «блеснуть», но в последующем год от года работала все лучше и лучше. Однако ее старание не только не поощрялось, но и вызвало недовольство руководителя методического объединения Александры Ивановны и одного из завучей, которые увидели в молодом учителе конкурента. Директор школы был безучастен к происходящему, поскольку по-прежнему считал Светлану Валентиновну недостаточно компетентной. Все это привело к увольнению молодого и перспективного учителя.*

Из приведенного примера напрашивается вывод, что педагоги могут быть недовольны работой и немотивированы к ней не только по причине сложившихся стереотипных представлений об их труде, но и из-за предвзятого к ним отношения со стороны руководства и коллег. Другими причинами, мешающими справедливой оценке труда, может быть загруженность руководителя, его стремление к личным достижениям, а также высокая степень конкуренции среди учителей, хотя последнее — явление довольно редкое в педагогической среде.

Представление педагога об оценке своей работы как несправедливой приводит к ряду негативных последствий. Учитель может сократить время подготовки к занятиям, отказаться от применения передовых педагогических технологий, самоанализа проведенных уроков. В результате снижается качество труда учителя, что в конечном итоге сказывается и на эффективности работы школы.

Возможен другой вариант: педагог предъявляет претензии администрации школы по поводу несправедливого, как ему кажется, отношения к себе. Чаще всего это выражается в требованиях увеличить педагогическую нагрузку, предоставить дополнительные льготы, улучшить условия труда, аттестовать на более высокую категорию. Руководители школы оказываются перед дилеммой: либо удовлетворить претензии учителя хотя бы частично, либо отказать ему. Здесь важно

точно знать, насколько основательны эти претензии, ибо мнения руководителей и коллектива могут быть разными, и администрация, поощрив одного педагога, вызовет напряженность и даже конфликтность в отношениях с другими, если они сочтут, что вклад их коллеги явно завышен.

Еще один вариант поведения педагога в случае несправедливой оценки — переоценка им самим своих возможностей. В этом случае учитель может решить, что неверно представлял уровень своих способностей, а это способно понизить его уверенность в себе и привести к уменьшению интенсивности труда.

Впрочем, педагог может действовать и иначе. К примеру, постарается заставить коллег либо увеличить трудовые усилия, либо, наоборот, уменьшить. Эффект в этом случае вероятен, если давление будет оказывать группа недовольных своим положением. Кроме того, не исключено их обращение к руководству школы с целью добиться уменьшения вознаграждения сослуживцев.

Возможна и такая реакция учителя на несправедливость, как изменение объекта для сравнения. Педагог может посчитать, что коллега, с которым он себя сравнивает, находится в особых условиях, например, обучает специально отобранных учеников и поэтому добивается значительно более высоких показателей, и, решив, что с ним не следует тягаться, выберет себе для сравнения более подходящий объект.

Наконец, возможен вариант, когда педагог покидает школу, где его недооценили.

## **Займемся самокритикой**

Обидно, когда неудовлетворенность работой возникает у способного и желающего трудиться эффективно учителя, который считает, что к нему относятся несправедливо. Нередко он начинает демонстрировать организационное поведение, характеризующееся, с одной стороны, заинтересованностью в работе, а с другой стороны, достаточно нелояльным отношением к руководству своей школы, а иногда и всему педагогическому коллективу. Для более полной реализации возможностей такого учителя в своем образовательном учреждении руководителю необходимо выявить причины, порождающие представления педагога о несправедли-

вом отношении к себе, чтобы попытаться устранить их.

Часто одной из таких причин являются действия самого руководителя. Рассмотрим несколько примеров, когда знания директора и его заместителей о возможных последствиях своих шагов могли бы предупредить возникновение у учителя чувства неудовлетворенности, что негативно сказалось на его работе и привело к нежелательному для школы и управленцев организационному поведению педагога.

### **Пример 1**

*В школе X показателем престижности педагога считалось заведование кабинетом, поскольку школа занимала небольшое здание, а учились в ней в две смены более тысячи учеников. Учительница Тамара Петровна долгое время отвечала за кабинет литературы. Но перед началом очередного учебного года она узнала, что согласно тарификации заведование кабинетом передано другому педагогу. О своем неудовлетворении этим решением Тамара Петровна сказала директору школы Степану Васильевичу. В ответ директор возразил, что был недоволен оформлением кабинета в прошлом учебном году, но не говорил об этом Тамаре Петровне. Перед началом нового учебного года он решил, что другой учитель, Раиса Сергеевна, лучше справится с обязанностями заведующей кабинетом. Это объяснение не устроило Тамару Петровну. В последующем она несколько раз критически высказывалась относительно предложенных руководителями школы новаций в учебно-воспитательном процессе, хотя раньше поддерживала начинания школьной администрации. Но вместе с тем на результативности работы Тамары Петровны и ее взаимоотношениях с учениками происшедшее не отразилось.*

В свое время Николло Макиавелли вывел правило, которому должен следовать правитель, желающий прослыть щедрым: «Чтобы тебя считали щедрым правителем, не обязательно раздавать блага подданным, нужно лишь не отбирать у них того, что они имеют». Это правило как раз и нарушил директор школы, что вызвало у Тамары Петровны чувство неудовлетворенности из-за несправедливого отношения к себе. Однако директор имел полное право поступить так. Этот шаг спровоцировал нелояльность Тамары Петровны. Хотя, возможно, такое ее поведение стало платой за достижение чего-то

более значимого для руководства школы. Поэтому нельзя однозначно осудить действия директора, несмотря на то, что с точки зрения развития человеческих ресурсов своей организации он поступил некорректно.

### **Пример 2**

*Ольга Алексеевна пришла работать в школу У по совместительству учителем информатики. Причиной, побудившей ее к такому шагу, было желание глубже вникнуть в школьные проблемы сына, который учился в этой школе. Несмотря на то, что Ольга Алексеевна никогда ранее не преподавала и не владела методикой обучения информатике, очень скоро руководство школы стало отмечать ее успешную работу. Многие коллеги заметили, что позитивная оценка ее деятельности зависела не от успехов учащихся, а от услуг, которые она оказывала лично директору и завучам и которые не входили в круг должностных обязанностей учителя. Это вызвало недовольство педагогов. Оно усилилось после того, как в начале учебного года были приняты на работу по совместительству несколько учителей из соседних школ, что не позволило увеличить педагогическую нагрузку штатным учителям, деятельность которых не вызывала нареканий у администрации школы.*

Анализируя происходящее в школе У, можно отметить, что одной из причин неудовлетворенности педагогов трудом в ней мог быть фаворитизм администрации. Выделение и регулярное поощрение одного или нескольких любимцев, которые не отличаются успехами в работе на фоне деятельности других коллег, вызывает нелояльное отношение к руководству организацией значительного числа работников. Это приводит к возникновению у них ожидания, что вознаграждение не зависит от результатов труда, а значит, нет смысла тратить собственные усилия на действия, не приносящие желаемой оценки. Отсутствие связи между полученным результатом и вознаграждением приводит не только к проявлению педагогами нелояльного отношения к руководителям, но и снижает эффективность педагогического труда.

Второй причиной неудовлетворенности учителей своим трудом и возникновения ощущения несправедливости его оценки в приведенном выше примере является ставка руководства школы на педа-

гогов-совместителей при решении возникающих в ней трудностей. Такое решение не является оправданным ни с точки зрения повышения эффективности работы педагогического коллектива, ни с точки зрения удовлетворения потребностей работающих в нем. С одной стороны, совместители, понимая, что они лишь временно работают в этой школе, не особенно озабочены тем, чтобы цели их деятельности совпадали с целями деятельности всего образовательного учреждения. По этой же причине многие педагоги-совместители не стремятся следовать его традициям. Они «размывают» сложившуюся организационную культуру и климат, нарушают имеющиеся производственные и межличностные отношения внутри коллектива. С другой стороны, привлечение совместителей показывает штатным сотрудникам, что они не могут успешно заместить появившиеся в школе вакансии или демонстрирует им нежелание руководителей предоставить большую педагогическую нагрузку. Это достаточно часто вызывает у педагогов чувство обиды и ассоциируется с несправедливым отношением к ним со стороны управленцев. Привлекать совместителей имеет смысл, когда в школе некому заполнить возникшие вакансии (свои специалисты чересчур загружены работой или не обладают необходимой квалификацией). В таком случае их появление не будет восприниматься как ущемление прав штатных сотрудников. Но даже при такой ситуации необходимо стараться свести количество совместителей к минимально возможному числу.

### **Пример 3**

*Ученики, их родители и коллеги считали Галину Павловну очень хорошим учителем английского языка. За 30 лет работы около 50 ее выпускников поступили на факультеты иностранных языков различных вузов, несмотря на то, что она трудилась в обычной школе. Уроки Галины Павловны всегда вызывали у ребят интерес, она проводила много внеклассных мероприятий по предмету. В своем районе Галина Павловна почти десять лет возглавляла методическое объединение учителей английского языка, за что неоднократно поощрялась районным отделом образования. Но руководство школы крайне редко отмечало ее. Предложения, которые вносила Галина Павловна, стремясь усовершенствовать работу школы, чаще всего*



*отвергались руководителями образовательного учреждения. По этой причине Галина Павловна неоднократно публично критиковала их, что вызывало раздражение управленцев. Сама же учительница считала, что все руководители школы, с которыми она работала на протяжении тридцати лет, относились к ней предвзято и не прислушивались к ее мнению.*

Как видно из этого примера, представление о несправедливости руководителей школы возникло у Галины Павловны из-за недооценки ими результатов ее труда. Причем оно укрепилось вследствие того, что коллеги и руководство районного отдела образования оценивали их значительно выше, чем непосредственные начальники. Безусловно, представление о справедливости субъективно, и в описанном выше примере может быть недостаточно информации, чтобы понять причины, побуждавшие руководителей школы именно так оценивать деятельность Галины Павловны. Однако результатом оценки стала нелояльность по отношению к школьной администрации. При этом мотивированность Галины Павловны на эффективную педагогическую деятельность оставалась достаточно высокой, что явилось одной из причин успехов учителя.

Конечно, нереально быть абсолютно справедливым руководителем по отношению ко всем своим подчиненным, потому что проблема справедливости как на уровне отдельной организации, так и на уровне всего общества, увы, пока не решена человечеством даже теоретически. К тому же нельзя постоянно предпринимать действия, которые нравятся всем — конфликт интересов организации и отдельного сотрудника заложен самой природой общества. Однако каждому управленцу надо постараться максимально объективно оценивать деятельность работников и демонстрировать непредвзятое отношение к каждому сотруднику своего учреждения.

# Каждый работает по потребности

## Что известно о потребностях педагогов

**Потребность** представляет собой нужду человека в чем-либо. Чтобы она побуждала к труду, работник должен увидеть возможность ее удовлетворения в процессе трудовой деятельности.

В процессе труда потребности работающего могут то усиливаться, то ослабляться. В первом случае у человека возрастает желание работать, во втором — уменьшается. Эти изменения происходят на протяжении всей его служебной карьеры. Поэтому наивно надеяться, что учитель, который пришел работать в школу с высокой мотивацией, сохранит ее на протяжении всей своей трудовой деятельности в данном учебном заведении.

Если в результате работы в конкретной организации потребность работника удовлетворена и у него не возникло новой потребности, то такой работник начинает трудиться без желания, что безусловно сказывается на его трудовой активности и результативности деятельности. В этой ситуации возможен уход работника из организации. Такой вариант поведения особенно характерен для деятелей искусств.

На организационное поведение работника в подавляющем большинстве случаев оказывают влияние несколько потребностей. Психологи называют это явление полимотивацией. Среди них, как правило, возможно выделение ведущей (определяющей) потребности.

Потребности порождают мотивы труда, которые толкают педагога на совершение определенных действий по

удовлетворению возникших у него нужд. К примеру, потребность учителя быть причастным к коллективу удовлетворяется через мотивы участия в работе творческой группы педагогов, стремление проводить свой досуг с коллегами, следование традициям организации.

Зная мотивы труда, можно выявить представления руководителей и учителей, определяющие организационное поведение педагогов и управленцев:

- о значительном влиянии материальных стимулов на организационное поведение;
- о том, что ведущий мотиватор трудовой деятельности — это страх, и поэтому работники трудятся эффективно, чтобы избежать наказаний и критики, которые могут иметь место при проведении разнообразных контрольных процедур (это соответствует представлениям, базирующимся на концепции «Х» Д. Мак-Грегора\*, исходя из которой люди мотивируются в основном физиологическими потребностями и потребностями в гарантиях безопасности);
- о причастности к делам своего образовательного учреждения как о значимом для многих учителей мотиваторе, которое базируется на традициях коллективизма, присущих российскому обществу;
- об универсальности морального стимулирования, которое позволяет удовлетворить потребности педагогов в признании достижений, статусе, и отчасти в принадлежности к организации;
- о значимости для педагогов мотивов, вызванных потребностями в саморазвитии, творческом росте. Как правило, такие представления разделяют руководители, считающие себя приверженцами теории «У» Д. Мак-Грегора.

Эти представления в совокупности своей близки к теории моти-

\* Концепция «Х» базируется на следующих убеждениях руководителя относительно подчиненных:

- работники ленивы, они не любят работать;
- у них мало честолюбия и они избегают ответственности;
- для того чтобы заставить работников трудиться, их следует контролировать и держать под страхом наказания.

В противовес ей концепция «У» исходит из того, что:

- работники любят трудиться и готовы принимать на себя ответственность за происходящее на рабочем месте и результаты труда;
- они обладают творческим потенциалом, который реализуют на работе;
- работники сами управляют своей деятельностью и контролируют себя в соответствии с поставленными целями.

Эти концепции отражают крайние взгляды на отношение человека к труду.

вации Абрахама Маслоу, который считал, что потребности работников могут быть разделены на пять групп, располагающихся по отношению друг к другу иерархически. Эта иерархия представлена в приведенной ниже таблице №1.

**Таблица №1. Иерархия потребностей работника по теории А. Маслоу**

<i>Иерархия потребностей</i>	<i>Проявления потребностей</i>
<b>1</b>	<b>2</b>
<b>ВЫСШИЕ</b>	
Потребности в самовыражении, развитии себя, самоактуализации	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Желание развивать себя, учиться.</li> <li>2. Стремление участвовать в разработке и внедрении новшеств ради личной и общественной пользы.</li> <li>3. Творческая работа как ценность педагогической деятельности.</li> <li>4. Расширение области полномочий.</li> <li>5. Выполнение достаточно сложной работы.</li> </ol>
Потребности в признании, статусе, самоутверждении	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Участие в новациях ради достижения положительного результата в работе.</li> <li>2. Стремление занять руководящую должность.</li> <li>3. Желание создать образ «успешного работника», например, получить почетное звание или более высокую категорию.</li> <li>4. Стремление получить определенные привилегии в работе.</li> <li>5. Признание компетентности и самостоятельности как значимых ценностей.</li> <li>6. Желание иметь информацию о том, насколько высоки и значимы личные результаты.</li> <li>7. Желание влиять на процесс формирования целей организации.</li> <li>8. Стремление получить дополнительные права.</li> </ol>
Потребности в причастности, принадлежности к общности людей, к коллективу	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Желание общаться с коллегами, учащимися, иметь информацию о происходящем в школе.</li> <li>2. Активное участие в общественной жизни организации.</li> <li>3. Причастность к делам коллектива, группы является личностной ценностью.</li> <li>4. Участие в новациях «за компанию».</li> <li>5. Желание быть приятным в общении.</li> </ol>
<b>НИЗШИЕ (базовые)</b>	
Потребности в безопасности, гарантиях	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стремление избежать критики, наказаний.</li> <li>2. Боязнь изменений, пассивное или негативное отношение к новому.</li> </ol>

1	2
	3. Стремление к сохранению стабильных отношений с коллегами. 4. Четкое следование инструкциям и правилам.
Физиологические потребности (потребности существования)	1. Желание больше зарабатывать, прикладывая к этому как можно меньше усилий. 2. Нежелание браться за «сложную работу». 3. Поиск возможности получить дополнительный заработок, добиться льгот и улучшить существование за счет организации.

## «Пирамида» потребностей

Согласно теории А. Маслоу, низшими являются физиологические потребности (в пище, сне, удовлетворении полового влечения и т.п.), затем следуют потребности в безопасности (избавление от страха и неудач, чувство защищенности) и гарантиях в принадлежности и причастности (к обществу, коллективу) и, наконец, в признании и самоутверждении. Высшая группа потребностей — в самовыражении работника (реализация собственных возможностей, развитие своей личности, различные познавательные и эстетические потребности). Эта иерархия получила в литературе название «Пирамиды Маслоу». Она представлена на рисунке № 2.



**Рис. 2.** «Пирамида» потребностей А. Маслоу

Исходя из теории А. Маслоу, потребность стимулирует работника до тех пор, пока она не удовлетворена. К примеру, учитель, пришедший в новую школу, стремится вникнуть в проблемы учебного заведения, узнать его традиции, сблизиться с коллегами. Этим он удовлетворяет потребность в принадлежности и отчасти — в безопасности. Однако после адаптации в новом коллективе он начинает самоутверждаться, желая получить признание и одобрение администрации школы, коллег-учителей, учащихся и их родителей. Формы самоутверждающего поведения могут быть различны, но таким образом учитель переходит к удовлетворению потребности, стоящей на более высоком уровне. Потребность в принадлежности уже не является столь значимой для него.

Известно, что работники, которые трудятся в основном для удовлетворения базисных потребностей, обычно мало интересуются содержанием работы. Они обращают внимание на условия труда, уровень оплаты, возможность работать без излишнего напряжения. Для руководства такими сотрудниками достаточно обеспечить им определенный уровень заработной платы и условия работы, которые не были бы для них чересчур тягостными.

Работники, для которых наиболее актуальной является потребность в безопасности, оценивают место своей работы с точки зрения его стабильности. К счастью, школа является устойчивой организацией, необходимой всегда. Этим фактором объясняется приход в систему образования части молодых специалистов из других сфер, наличие учителей-совместителей, которые кроме школы работают в организациях, зачастую не имеющих отношения к просвещению. Как правило, работники с ведущей потребностью безопасности стараются избегать риска, могут противиться изменениям, инновациям. Необходимо предъявлять таким сотрудникам достаточно ясные требования. Не следует использовать их для рискованных дел, нельзя требовать от таких учителей быстрого включения в инновационную деятельность, однозначного одобрения изменений, нововведений.

Удовлетворение указанных выше потребностей, как правило, не приводит к росту эффективности работы. Скорее, пользуясь выводами Ф. Герцберга, происходит устранение причин неудовлетворенности трудом, что повышает лояльность сотрудника к организации и

ее руководству. Вместе с тем удовлетворение первоочередных человеческих нужд выводит на первый план потребности более высокого порядка. В противном случае может реализовываться принцип «любовь приходит и уходит, а кушать хочется всегда», следуя которому человек нередко оставляет интересную, но низкооплачиваемую работу ради менее интересной, но более прибыльной деятельности.

Педагоги с ярко выраженной потребностью в принадлежности и причастности стремятся прежде всего установить дружеские или партнерские отношения с коллегами, соблюдать и преумножать традиции коллектива, следовать принятым нормам поведения. Такие сотрудники «за компанию» могут довольно эффективно работать в творческих группах, кружках, методических объединениях. Для успешной мотивации таких учителей вам стоит чаще напоминать им, что их вклад в общую деятельность признается и ценится.

Потребность признания и самоутверждения означает стремление работников к уважению со стороны руководителей и коллег, желание быть уверенным в собственных силах. Для таких сотрудников очень важно иметь определенный статус в коллективе, чаще всего статус лидера или авторитета в какой-либо области. Руководителю стоит всячески подчеркивать заслуги этих работников, разработать четкую и понятную систему поощрений, отдавая приоритет моральным вознаграждениям.

Потребность в самовыражении представляет собой стремление работника к творческому раскрытию своих возможностей. Нужно помнить, что творческие педагоги чаще всего отличаются открытостью и независимостью. Они, как правило, не боятся конфликтов, способны доказательно спорить. Значит, целесообразно поручать им выполнение нестандартных задач, поощрять инициативу, участие в разработке и внедрении новшеств, предоставив необходимую свободу в действиях.

Практика образовательных учреждений показывает, что педагоги со значительной потребностью в самовыражении, достигнув определенных успехов, стремятся к дальнейшему совершенствованию учебно-воспитательного процесса, своих профессиональных качеств, не уменьшая, таким образом, мотивирующее воздействие этой потребности на поведение учителя. Аналогичный вывод справедлив и для удовлетворения потребности в признании.

Словом, каждый работает в соответствии с потребностью. Но одни и те же потребности у различных людей могут проявляться по-разному, и это зависит от многих факторов, например, статуса работника в организации, характеристик его деятельности (содержания, длительности, условий труда), личных особенностей человека (пола, возраста, стажа работы, личностно-психологических особенностей). Кроме того, как показали многочисленные исследования, потребности сотрудников не обязательно жестко следуют друг за другом в той последовательности, которую в свое время выявил А. Маслоу. Так, к примеру, после удовлетворения потребности в принадлежности у ряда педагогов вовсе не возникает необходимость добиваться признания и самоутверждения. На практике мы можем наблюдать случаи, когда учитель, добившись признания и самовыражения, вынужден обращать свои усилия к недостаточно удовлетворенным базовым потребностям.

Таким образом, выводы А. Маслоу не являются бесспорными, а сама его теория мотивации, несмотря на свою популярность, не отвечает на многие вопросы практиков управления. К примеру, она не объясняет поведения многих инновационно ориентированных работников, которые являются «моторами» развития образовательных учреждений. Но вместе с тем Абрахам Маслоу, как никто другой из исследователей, ярко показал необходимость учета потребностей работников в деятельности руководителя по управлению персоналом и выявил достаточно широкий спектр этих потребностей.



# Теория Д. Мак-Клелланда

## Стремление к достижениям

В постсоветское время мы наблюдаем парадоксальные ситуации, связанные с поведением учителей в процессе труда. К примеру, несмотря на значительные задержки с выплатой заработной платы, которые имели место во многих частях России, и ее небольшую величину, не было сколько-нибудь заметного оттока педагогических кадров из школ, за исключением разве что столичного региона. Учителя одними из последних начали участвовать в различного рода акциях протеста. Наиболее простым объяснением этих фактов является желание людей сохранить место работы в системе образования, которое дает почти стопроцентную гарантию занятости вне зависимости от политической и экономической ситуации в стране.

Однако интерес многих педагогов к внедрению различных новшеств, к самообразованию за последнее время не только не уменьшился, а даже увеличился, о чем свидетельствуют данные различных опросов. Одной из причин такого поведения учителей является их представление о своем труде как об особо значимом для общества виде деятельности. Другую причину необъяснимых на первый взгляд феноменов отношения работников к труду, а также способы влияния руководителя на подчиненного объясняет теория мотивации Д. Мак-Клелланда. Необходимо отметить, что эта теория, так же как и теория А. Маслоу, не может объяснить всех вариантов организационного поведения учителей. Поэто-

му ее следует рассматривать как один из возможных подходов к мотивации труда.

По мнению Д. Мак-Клелланда мотивация человека к трудовой деятельности зависит от осознания важности для него прежде всего потребности в достижениях. Учитель, для которого потребность в достижениях является значимой, обычно отличается самостоятельностью и ответственностью. Например, он нередко по собственной инициативе проявляет желание разрабатывать какие-либо новые методики преподавания, что требует умения организовывать как собственную деятельность, так и работу других, отслеживать ее результаты. Такой педагог желает достичь целей своей деятельности наиболее эффективными способами, а это, в свою очередь, побуждает к самосовершенствованию. Однако стремление к достижениям у отдельных учителей выражается в применении внешне эффективных, но малоэффективных методов работы, которые не всегда удается распознать руководителю. Анализ целеполагания в такого рода работе педагогов, контроль по конечным результатам деятельности учащихся позволяет правильно оценить достоинства и недостатки педагогических усилий учителей.

Человек с высоким уровнем потребности в достижениях, как правило, предпочитает выполнять задачи средней или повышенной сложности, хотя и готов брать на себя ответственность за работу, несущую в себе элемент риска, что позволяет проявить определенную самостоятельность. Вместе с тем он не склонен к внедрению достаточно авантюрных, на его взгляд, изменений в своей работе, которые могут отрицательно сказаться на имидже педагога. Но кто не рискует, тот не добивается успехов. Достичь же их в настоящее время практически невозможно без определенных изменений в структуре своей деятельности. Автору этих строк приходилось сталкиваться с педагогом, который, опасаясь за собственную репутацию успешного учителя, отвергал всякие изменения в своей работе, что в итоге привело его к профессиональному регрессу.

Учитель с ведущей потребностью в достижениях нуждается в скорейшем получении первого результата своей деятельности, при этом ему чаще всего совсем необязательно, чтобы данный результат был наилучшим. Любая реакция со стороны учащихся, их родителей, коллег, а тем более администрации школы по поводу его

работы, как правило, очень значима для такого типа учителей. Педагога с ведущей потребностью в достижениях не пугают неудачи в начале дела. Но при этом ему необходимо быть уверенным, что поставленная цель реально достижима. Такой педагог трудолюбив, но, как правило, не очень желает делиться достигнутыми успехами с коллегами, что вызывает определенные сложности при организации командной работы, приводит к конфликтам. Известны случаи, когда по этой причине отдельные учителя уходили из школы, ориентированной на коллективное решение проблем. Однако если руководитель будет постоянно подчеркивать значимость их достижений для коллектива, то, возможно, удастся избежать негативных поведенческих проявлений со стороны педагогов, ориентированных на достижения.

Вывод Д. Мак-Клелланда состоит в том, что потребность в достижениях представляет собой характеристику не только отдельных работников, но и организаций. Школы, где она высока, обычно считаются успешными, имеют статус гимназий, лицеев, экспериментальных площадок, школ-лабораторий. Многие их учащиеся являются призерами различных предметных олимпиад, а подавляющее большинство выпускников поступают в вузы; учителя и администрация таких школ признаются сильными и способными успешно реализовывать инновационные проекты. Школы, которые характеризуются низкой потребностью в достижениях, напротив, чаще всего развиваются медленными темпами и, как правило, не считаются успешными.

## **Во что верит и чего ждет учитель**

Потребность в достижениях не может быть в должной мере реализована, если у учителя отсутствует ожидание того, что его педагогическая деятельность принесет желаемый результат. Работник всегда надеется, что выбранный им тип организационного поведения будет способствовать удовлетворению его потребностей. Если потребности не удовлетворяются, то тип поведения меняется. К примеру, учитель увидел, что его стремление внести новое в работу не приведет к желаемому для него результату. Причины же такого положения могут быть и объективные, к примеру, недостаточно развитая для инноваций материальная база школы, и субъективные,

в частности, нежелание руководителей что-либо менять в образовательном процессе, осуждение коллег и другие. Так действует первый фактор еще одной теории мотивации — теории ожиданий В. Врума — фактор ожидания результата деятельности. Исходя из основных ее положений, успешная мотивация труда возможна, когда работник уверен, что затрачиваемые им усилия позволяют достичь желаемого результата. Если люди чувствуют, что прямой связи между приложенными усилиями и полученным результатом в итоге не наблюдается, то мотивация ослабевает. Эта связь может отсутствовать по нескольким причинам:

- некоторые учителя имеют завышенную самооценку, руководители оценивают возможности педагога выше, чем они есть на самом деле; психологи называют это явление неадекватностью самооценки;
- подготовка отдельных учителей может оказаться недостаточной для достижения ожидаемого результата, и даже их значительные усилия не приносят нужного эффекта;
- педагог не имеет достаточно прав для выполнения поставленной задачи.

По теории ожиданий надежда на определенное поощрение в ответ на достигнутые результаты в работе является обязательным условием высокой мотивации труда. Например, учитель может надеяться, что его успешная педагогическая деятельность приведет к положительной оценке в ходе аттестации, и по ее итогам он получит высокую квалификационную категорию.

Однако использовать этот фактор как мотивирующий не так уж просто. Нужно, чтобы педагог имел ощущение четкой связи между достигнутыми результатами и поощрением. Если этого нет, то мотивация деятельности, скорее всего, будет ослабевать. Необходимо помнить, что даже однократное несоответствие результата работы и поощрения способно привести к потере желания трудиться с полной отдачей в целях достижения успеха организации. Сказанное выше справедливо не только в случаях, когда вознаграждение меньше, чем ожидалось, или ничтожно по сравнению с достигнутым. Оно верно в ситуации завышенного поощрения и часто приводит к нежеланию сотрудника прикладывать старания для общего дела. Ведь поощрение можно получить «малой кровью».

Мотивация деятельности слабая еще и тогда, когда педагог не уверен, что вообще получит вознаграждение за свой труд. К сожалению, есть руководители школ, которые считают учителей обязанными работать творчески, быть активными, при этом не поощряя успешных. В итоге многие педагоги становятся более равнодушными к инициативам администраторов.

Но даже если сотрудник уверен в обязательном поощрении за свой труд, далеко не всегда он работает так, как хотелось бы руководителю. Мотивация деятельности обычно бывает слабой в ситуации, когда педагог должен затратить слишком много сил для получения нужного результата, при том что он понимает — достичь успеха с меньшими затратами не представляется возможным. К примеру, учитель чувствует необходимость внесения некоторых изменений в содержание преподаваемого курса и знает, что подобная работа будет поощрена администрацией школы, но никаких конкретных действий не предпринимает. Он знает: коррективы, внесенные в программу, потребуют детального обоснования, нового планирования уроков, изменений в использовании методов и средств обучения и т.д. Эта работа требует больших усилий, и учитель действует по принципу «овчинка выделки не стоит».

Однако у разных работников ожидания в отношении поощрения различны. Приведем пример. За подготовку победителей предметных олимпиад двух учителей поощрили почетными грамотами, после чего один учитель стал еще больше внимания уделять работе с наиболее подготовленными учащимися, а другой перестал заниматься с ними вообще. Наиболее возможной причиной столь полярного поведения в ответ на одинаковое поощрение является различное представление о ценности грамоты как поощрения для каждого из учителей. Поэтому важно знание руководителями того, какие вознаграждения являются значимыми для каждого конкретного учителя из его школы.

Спрогнозировать, как изменится организационное поведение педагогов после их вознаграждения, очень сложно. Более того, на практике мы можем наблюдать парадоксальные ситуации, когда после вознаграждения учитель ведет себя не так, как ожидает наградивший его руководитель. Поэтому существует мнение, что стимулирование труд педагогов не имеет смысла. Более того, вознаграждение

раждения, которые предлагают руководители как поощрение успехов учителей, препятствуют повышению эффективности работы и ведут к ослаблению заинтересованности в успешной деятельности. Американский исследователь Альфи Кон обосновывает такое положение следующим.

- Поощрения не вознаграждают, а наказывают работников, поскольку их использование показывает, что деятельность сотрудников контролируется извне.

***Пример.** После организации группой учителей КВН между восьмыми классами и благодарности за успешно проведенное мероприятие со стороны директора школы эти педагоги выразили заместителю по воспитательной работе свое неудовлетворение тем, что руководители школы вмешиваются в их работу, с которой они сами вполне справляются.*

- Поощрения вызывают конфликты в рабочей группе, так как сотрудничество и взаимодействие сменяется конкуренцией ее членов.

***Пример.** Учителя, входящие в методическое объединение естественно-научного цикла, внедрили в практику своей работы коллективные методы обучения, которые позволили повысить уровень усвоения учащимися материала по физике, химии и биологии. За это по окончании учебного года руководитель методического объединения получила грамоту от районного отдела образования и денежную премию, один из учителей физики — льготную путевку в пансионат, а другие учителя — премии и благодарности от директора школы. На следующий год некогда сплоченное методическое объединение было не узнать — вместо коллективного обсуждения проблем учителя старались свести до минимума профессиональное общение, вместо поддержки демонстрировали откровенную враждебность друг к другу.*

- Поощрения не предполагают рассмотрение руководителем причин, приводящих подчиненных к различным результатам в работе.

Вспомните массовые награждения в преддверии различных праздников, которые практиковались в советское время и имеют место в некоторых организациях сегодня. В таких случаях в списке вознаграждений всегда оказывается несколько видов наград. При этом логика награждающих, которой они руководствуются (кого и как на-

градить), очень часто является недоступной для понимания награждаемых и других сотрудников организации. Однако она позволяла дифференцировать работников по определенным руководителями критериям, вознаграждать наиболее отличившихся и не задумываться над тем, каким образом эти отличившиеся достигли своих результатов.

- Кроме сказанного выше, поощрения мотивируют работников к отказу от поиска путей совершенствования своей деятельности. Их усилия ограничиваются исключительно стремлением получить награду за ожидаемые с высокой долей вероятности положительные результаты работы.

**Пример.** *Молодой завуч долго не мог понять, почему учительница В. не поддерживает его инициатив по внедрению активных методов обучения в старших классах. Ему казалось, что В., которая известна всем как хороший предметник и ежегодно получает награды за успехи в работе, могла бы не только осилить предлагаемые им изменения, но и достичь благодаря использованию активных методов обучения больших успехов в работе. Однако побывав на серии уроков учительницы В. в течение двух лет, завуч понял, что она пользуется одним и тем же испытанным набором приемов педагогической деятельности, в основе которых лежат репродуктивные методы обучения. Однажды в доверительной беседе, когда зашла речь о новациях в педагогике, В. сказала завучу: «Зачем мне менять что-то, когда я получаю стабильные результаты и администрация школы поощряет меня за это».*

Такой подход часто приводит к снижению заинтересованности педагогов во внесении изменений в свою работу. Если учителей, придерживающихся позиции учительницы В., в школе достаточно много, то это может стать причиной застоя в организации.

Таким образом, вознаграждения могут негативно отражаться на внутренней мотивации работников к труду. Этот феномен отчасти объясняется тем, что награды мотивируют людей к получению новых поощрений, а не стимулируют к реализации своих способностей и потенциальных возможностей. Поэтому руководителям, которые недовольны отношением своих подчиненных к труду, стоит задуматься, может ли принятая в организации система поощрений побуждать трудиться успешнее? Как правило, каждый

работник определяет, за какие именно действия он получает награду и стремится выполнять те из них, которые приносят вознаграждение. При этом поощряются желательные с точки зрения руководства шаги.

Однако имеет место и другое: иногда принятая в школе система вознаграждений поощряет совсем не такие действия педагогов, на которые надеются управленцы. В то же время желательные для администрации образовательного учреждения шаги учителей не приносят лично им никакой выгоды. Вот один из примеров такого рода.

*Перед началом нового учебного года администрация школы N предложила части учителей начального звена перейти на систему развивающего обучения Эльконина–Давыдова, несмотря на то что традиционная система была хорошо отработана и давала неплохие результаты. Для выполнения этой задачи была собрана команда педагогов, желающих принять участие в экспериментальной деятельности. Члены этой команды совместно планировали уроки, посещали занятия друг друга и коллег из соседних школ, часто собирались для обсуждения хода эксперимента. Результат годичной экспериментальной работы был неоднозначен: что-то удалось, а что-то нет, но у членов команды было желание работать дальше. По итогам года благодарности и премии получили те учителя начальной школы, которые не участвовали в эксперименте, но чьи ученики продемонстрировали несколько лучшую технику чтения, допустили чуть меньше ошибок в письме и контрольной по математике. На итоговом педсовете завуч начального звена детально проанализировал работу каждого педагога и лишь одной фразой отметил, что некоторые учителя пытались решать проблемы сообща, но были чересчур самостоятельны и не всегда своевременно выполняли текущие распоряжения руководства школы.*

Внедряя систему развивающего обучения, руководство школы использовало интерес части педагогов к перспективным новациям, их развитые профессиональные коммуникации и самостоятельность, что позволило создать команду для совместной работы. Однако система вознаграждений была ориентирована на иное поведение: индивидуальное достижение каждым учителем наилучших учебных показателей благодаря отработанным методикам, умение



четко выполнять требования руководства. Парадокс еще заключался и в том, что администрация, понимая перспективность вводимой системы обучения Эльконина-Давыдова, оценила деятельность работающих над ее внедрением учителей, основываясь на первых полученных ими результатах.

Из отмеченного выше следует вывод, что ожидания руководителей относительно поведения подчиненных в процессе работы могут не подкрепляться системой стимулирования, существующей в образовательном учреждении. Возможные рассогласования между желаниями администраторов и вознаграждениями учителей представлены в таблице № 2.

**Таблица 2. Рассогласования между желаниями администраторов и способами вознаграждений педагогов**

<b><i>Руководители надеются на</i></b>	<b><i>Но при этом вознаграждают за</i></b>
• совместную и командную работу педагогов;	• достижение высоких индивидуальных результатов в труде;
• желание учителей применять инновации и рисковать;	• проверенные методы работы, использование показавших свою эффективность педагогических технологий;
• самостоятельность педагогов, инициативность;	• умение четко следовать инструкциям, принятым «правилам игры»;
• работу «на перспективу»	• быстрое достижение результата, текущие успехи учащихся

Конечно, можно предположить, что в описанном выше примере педагоги, мотивированные чувством долга и большим интересом к работе, продолжат задуманное. Однако вполне возможен и отказ от экспериментов — легче идти по пути наименьшего сопротивления, тем более что за это следуют гарантированные вознаграждения. Вопрос лишь в том, до каких пор старые технологии будут давать нужные результаты? Безусловно, учитель, который эффективно применяет отработанные педагогические приемы и добивается высоких показателей от учеников, заслуживает признания со стороны руководства. Однако не стоит забывать и другое: хочешь изменений — поощряй поведение работников, которое может их принести. Даже если изменения не сразу окажутся успешными.

## Потребность во влиянии

Многие люди, для которых значима потребность в профессиональных достижениях, хотят быть влиятельными, участвовать в распределении ресурсов организации, контролировать действия других людей, оказывая влияние на их организационное поведение. Учительский труд предполагает осуществление определенных властных полномочий по отношению к учащимся, поэтому педагогам часто бывает присуще стремление к обладанию властью, ибо без нее невозможно реализовать профессиональные задачи. Однако далеко не все учителя удовлетворены только возможностью влияния на учеников. Их стремление к власти может распространяться гораздо шире и выражается в желании воздействовать на коллег и даже на своих руководителей. Это нормальное явление, и корни его лежат в природе человеческой личности, для которой характерны два полюса выраженности потребности быть влиятельным: желание контролировать все и всех и, в противовес ему, избегание всяких властных претензий.

Учителя с высокой потребностью быть влиятельными могут условно разделиться на две группы. Первая стремится к властвованию ради обладания самой властью, ее привлекает возможность руководить, контролировать действия других людей. Цели школы зачастую не являются лично значимыми для учителей, принадлежащих к этой группе работников, а смысл удовлетворения их властных притязаний в основном заключается в получении удовольствия от обладания властью. При делегировании таким педагогам некоторых властных полномочий, о чем будет подробнее сказано ниже, можно получить в их лице союзников. Но такой союз длится до тех пор, пока удовлетворяется потребность этих работников во власти. Если же в силу каких-либо причин таким педагогам показалось, что они обладают недостаточными властными полномочиями, или хотя бы часть из этих полномочий у них может быть отобрана, то чаще всего они становятся оппонентами директоров. Как правило, конфликты администрации с такими работниками не приводят к рождению новых идей по совершенствованию учебного и воспитательного процессов, а носят характер откровенной борьбы за власть и ресурсы школьной организации.

Вторая группа педагогов стремится к влиянию ради достижения целей организации или групповых целей. Эти учителя стараются влиять на определение целей деятельности своей школы и желают оказывать воздействие на своих коллег. Смысл удовлетворения властных притязаний таких педагогов обычно сводится к стремлению выполнять наиболее ответственную работу в школе, к которой они совершенно справедливо относят управленческую деятельность. Они, как правило, чрезвычайно продуктивно трудятся в качестве руководителей методических объединений, предметных и межпредметных школьных кафедр, заместителей директоров школ.

Работа с учителями, для которых ведущей является потребность быть влиятельными, представляет значительную сложность. Может показаться, что эти педагоги только и думают, как занять место директора или завуча. Отсюда возникает напряженность в отношениях, значительные усилия администрации затрачиваются на то, чтобы удержать власть. Понятно, что руководителю организации нецелесообразно передавать в руки подчиненных право вознаграждать или наказывать сотрудников, принимать окончательное решение по важнейшим вопросам жизни коллектива или при решении кадровых вопросов. Однако есть другие виды власти, которые в большей степени зависят не от положения работника в коллективе, а от его способностей. Такими властными полномочиями может поделиться директор. К ним относится власть примера, основанная на желании подражать авторитетному коллеге; экспертная власть, которая не связана с занимаемой должностью и базируется на компетентности человека в определенной сфере или в определенном вопросе; власть информации, заключающаяся в умении найти и использовать нужную информацию. Представляется, что директор может без ущерба для собственного влияния способствовать удовлетворению властных притязаний учителей с высоким уровнем потребности во власти, дав им возможность реализовать свой потенциал, к примеру, в качестве организатора творческой группы, наставника молодых педагогов.

# Делегирование полномочий

## О пользе и проблемах делегирования

Сегодня объем работы директора, который стремится развивать свою организацию, столь велик, что он не в состоянии выполнить все управленческие действия в одиночку. Поэтому одним из главных условий успешности управленческой деятельности в ситуации быстрых изменений, присущих современному миру, является использование руководителем образовательного учреждения делегирования. Оно представляет собой способ разделения управленческого труда и заключается в передаче обязанностей и прав по выполнению тех или иных полномочий руководителя подчиненным.

Каковы преимущества делегирования?

- Использование делегирования может позволить сократить общую продолжительность рабочего дня управленца, более рационально использовать рабочее время, повысить уровень компетентности педагогов.
- Делегирование способно освободить руководителя от рутинной и малоответственной работы, позволяет ему сконцентрироваться на наиболее важных делах, решение которых возможно только на его уровне.
- Делегирование позволяет сократить задержки управленческих решений, поскольку принимающие решения люди находятся «ближе» к выполнению самой работы, чем руководитель, и им известны все ее подробности.
- Делегирование способствует развитию управленческих и педагогических способностей учителей, созда-

нию у них дополнительной мотивации, оно формирует у педагогов чувство ответственности за состояние дел в образовательном учреждении, повышает их удовлетворенность трудом.

- В процессе выполнения делегированных функций происходит большее вовлечение работников в совместную деятельность по развитию образовательного учреждения, что является одним из условий организации эффективной командной работы и позволяет руководителю упрочить свой авторитет в педагогическом коллективе.

Делегируя свои полномочия, руководитель получает возможность лучше узнать своих подчиненных. Тем самым он может побудить их к самосовершенствованию, стимулировать творческий подход к работе. Делегирование имеет особое значение в деятельности руководителя, стремящегося активизировать процессы самоуправления в коллективе. Чем больше педагогов будут обладать правом самостоятельно принимать решения, тем больший объем работы может выполняться в организации. В результате поставленный перед необходимостью брать на себя ответственность работник начинает трудиться с большей отдачей.

Этого может не наблюдаться в ситуации так называемого патерналистского поведения руководителя, когда управленец берет на себя заботу не только об организации, но и о своих подчиненных. Для примера приведу рассказ одного из директоров школ, ориентированного на такой тип поведения, о своем рабочем дне. *«С утра ко мне в кабинет пришла учительница физики Н.В. и, чуть не плача, попросила попытаться уговорить ее супруга, который в очередной раз «ушел в запой», начать лечение от алкоголизма. Примерно час я беседовала с мужем Н.В. Итогом беседы стал мой звонок в наркологический диспансер, в результате которого я договорилась о приеме мужа Н.В. После этого ко мне обратилась техсотрудница Ю.С. с просьбой разрешить ей не выходить на следующий день на работу, поскольку к ней в гости на два дня приехала мать, проживающая в соседнем районе. Решив вопрос с заменой техсотрудницы, я провела беседу с учеником седьмого класса Ильей Ц. Учитель математики регулярно жаловалась на него из-за частого невыполнения домашнего задания. После беседы со мной мальчик дал обещание делать уроки дома».*

Патерналистское поведение приводит к тому, что руководитель оказывается ответственен не только за работу всего учреждения, но и за решение личных проблем педагогов. С одной стороны, это дает учителям чувство защищенности и формирует положительный образ начальника в глазах подчиненных. Кажется, что только он способен как-то решить их проблемы, особенно если школа находится в малом городе или сельской местности. Но с другой стороны, такой подход увеличивает объем работы руководителя и может уменьшить желание учителей проявлять инициативу в процессе своей трудовой деятельности. Педагоги, чей руководитель ориентирован на проявления патерналистского поведения, зачастую не стремятся самостоятельно решать возникающие в образовательном учреждении проблемы, а действуют по принципу «вот приедет барин, барин нас рассудит». Однако далеко не все члены коллектива ведут себя так. Присмотревшись внимательнее к своим подчиненным, вы наверняка найдете среди них тех, кто воспринимает делегирование как серьезный стимул к повышению эффективности своей работы.

Черты поведения подчиненного, ориентированного на принятие делегированных полномочий.

- *Стремление к самостоятельности в принятии решений в рамках своих должностных обязанностей.* Руководитель не влияет на поведение своего заместителя или педагога в диапазоне его ответственности посредством специальных указаний. При этом работник не выходит за рамки требований законодательства и существующих инструкций, он не боится брать на себя риски, связанные с выполнением порученной ему работы.

- *«Предпринимательское поведение», то есть постоянное желание что-то изменить в своей деятельности.*

- *Периодическое предоставление руководителю необходимой информации о порученной работе.* В случае недостаточности полномочий для решения проблемы сотрудник немедленно сообщает об этом руководителю. Также в исключительных случаях он обращается за консультацией к своему руководителю. Однако в обычной ситуации такой работник старается не информировать подробно начальника обо всем происходящем.

- *Самостоятельное информирование коллег по школе о ходе своей работы, если она связана с их деятельностью.*

- *Координация деятельности коллег в рамках диапазона своих полномочий.*

- *Стремление к повышению своего образовательного уровня с использованием для этого всех доступных возможностей.*

Делегирование может решить определенные проблемы руководителя, однако далеко не всегда оно используется даже в очевидных ситуациях. Почему же получается, что управленцы очень часто неохотно делегируют педагогам даже простейшие задания? Только на первый взгляд кажется, что делегировать легко — достаточно сказать учителям, что вы от них ждете, и дать возможность сделать это. Но на самом деле не все так просто. Например, может случиться, что вы поручили подчиненному такое дело, которое он сделать не может в силу определенных обстоятельств. В результате дело оказалось проваленным, а отвечать пришлось вам.

Причин, сдерживающих применение процесса делегирования, много. Так, оно практически невозможно в малокомплектных школах, где в подчинении у директора находятся несколько учителей. Однако большинство причин субъективны, которые носят психологический характер. К ним можно причислить следующие особенности поведения и представлений руководителя об учителях:

- *Предполагаемый недостаток способностей у педагогов, нежелание рисковать и недоверчивое отношение к подчиненным.* Такое бывает характерно для руководителя, недавно работающего в учреждении, который еще не изучил сильные и слабые стороны своих сотрудников. Чаще всего он предполагает, что у подчиненных может не хватить умений для выполнения серьезных самостоятельных дел. Однако и опытные директора иногда необоснованно «грешат» такими предположениями.

- *Стремление получить удовольствие от личного выполнения задачи.* Например, один из директоров школ всегда приходил за полчаса до начала первого урока и лично проверял наличие сменной обуви у учащихся. Несмотря на то что эту процедуру могли проводить дежурный администратор и дежурные учителя, директор практически никогда не отказывал себе в деле, от которого получал удовольствие.

- *Приверженность традициям образовательного учреждения.* Есть директора, которые на вопрос о том, почему они не поручают выполнение того или иного дела подчиненным, отвечают: «Руководители школы всегда сами делают это (например, составляют тарификацию на следующий учебный год или подбирают цвет краски для окрашивания учебных кабинетов). Значит, и я должен».

- *Опасения, связанные боязнью потерять возможность контролировать ход дела, как только руководитель выпустит его из собственных рук,* очень часто такие опасения приводят к тому, что руководитель «тонет» в мелочах, упускает существенные стороны деятельности.

- *Представление о себе как о самом незаменимом человеке в организации.* Отдельные руководители рассуждают примерно так: «Я — единственный, кто заботится о благе школы. Тружусь как пчела и поэтому всегда перегружен. Все должны видеть это и ценить меня».

- *Показная забота о педагогах.* Здесь показательными могут быть утверждения типа: «Не хочу перегружать учителей лишними делами. У них и так маленькая зарплата».

- *Опасение вызвать конфликт с вышестоящим руководителем, поскольку порученное им задание переадресуется.*

- *Представление о том, что дело быстрее сделать самому, чем поручать кому-то.* Одним руководителям кажется, что время на инструктирование подчиненных перед выполнением задания тратится впустую, его лучше посвятить личному выполнению задания. Другие руководители считают, что их постоянная занятость работой не оставляет времени на объяснение делегируемых заданий и контроль их исполнения. Однако если задание выполняется периодически (а таких дел в образовательном учреждении из-за цикличности его работы очень много), то имеет смысл все-таки передать полномочия по его выполнению рядовому сотруднику и провести соответствующий инструктаж. Вместе с тем не стоит забывать, что для обучения взрослых людей, особенно учителей, требуется гораздо больше усилий, чем просто для организации работы коллектива.

- *Страх, вызванный опасением того, что сотрудник, который взялся за выполнение задачи, может сделать ее лучше, чем сам руководитель.* Есть управленцы, которые даже сами себе боятся признаться, что педагоги что-то понимают лучше их. Между тем в этом



нет ничего опасного для репутации руководителя, поскольку никто не требует, чтобы администратор разбирался в каждом из школьных дел лучше всех. Его профессиональный авторитет измеряется не глубиной знания отдельных сфер деятельности педагогического коллектива, например, методической работы, а умением создать в образовательном учреждении такие условия, при которых каждый учитель может наилучшим образом проявить свои способности. Руководитель, который стремится быть в курсе всех деталей работы своей организации, замыкать «на себя» большое количество информации, не имея времени анализировать и использовать ее, рано или поздно теряет контроль над ситуацией в школе. Подчас имеет смысл правдиво признаться, что вы не знаете, как решать ту или иную задачу. Зато когда в следующий раз вы скажете, что знаете единственное приемлемое решение, его воспримут со значительным доверием.

### **Чем делимся, а что оставляем за собой**

Делегировать полномочия очень трудно. Возможно, это самая сложная задача, которую приходится решать руководителю. Главная проблема заключается в том, что необходимо достичь правильного равновесия: не поручать слишком много и слишком мало, не контролировать чересчур сильно и чересчур слабо. Это очень тяжело. С одной стороны, нужно доверять подчиненным, предоставлять им свободу в действиях, а с другой — нельзя допускать ошибок, сбоев в работе.

Как достичь этого баланса? Универсальных рецептов нет, однако, принимая решение, что делегировать тому или иному педагогу, а что — нет, можно руководствоваться следующим. В основе процесса делегирования лежит признание руководителем образовательного учреждения того факта, что определенный педагог способен заниматься управленческой деятельностью. Поэтому ему имеет смысл делегировать решения задач средней степени важности или имеющих долгосрочные перспективы. Они могут быть интересны подчиненному и позволят ему подняться на более высокий профессиональный уровень.

Как показывает практика многих успешных руководителей, не подлежат делегированию такие действия руководителя, как:

- определение перспективных целей деятельности учреждения и внесение изменений в структуру управления школой (например, принятие решения о введении того или иного профиля обучения на третьей ступени школы или о создании нового методического объединения);

- принятие окончательных решений по вопросам кадровой и финансовой политики (к примеру, окончательное распределение педагогической нагрузки в новом учебном году или принятие решения о финансировании тех или иных расходов школы при наличии собственной бухгалтерии);

- руководство непосредственными подчиненными (заместителями директора школы, руководителями ее структурных подразделений, служб, а также психологами, социальными педагогами, если эти работники не объединены в специальную службу);

- выполнение задач особой важности. Например, написание новой редакции устава образовательного учреждения;

- необычные, исключительные дела (к примеру, выяснение обстоятельств появления в нетрезвом виде на работе учителя физкультуры);

- срочные дела, когда нет времени для объяснения подчиненным их сути, проверки исполнения или подготовки исполнителей;

- дела строго доверительного характера. Например, разговор с заместителем директора школы по учебной работе по поводу необходимости проголосовать «за» при аттестации учителя математики на вторую категорию, несмотря на определенные и вполне обоснованные претензии завуча.

Очень важно определить, что имеет смысл делегировать подчиненным. Чаще всего делегированию подлежат следующие виды работ:

- решение профессиональных задач, требующих специальных навыков (например, знания методики преподавания того или иного предмета);

- рутинные дела (сбор тех или иных статистических данных по школе, написание управленческих справок по итогам инспектирования и т.п.);

- решение различных частных проблем (к примеру, организация дежурства по школе педагогов и учащихся);

- значительная часть подготовительной работы при организации тех или иных школьных мероприятий (от подготовки педсоветов до вечеров и других способов организации досуга).

Главное правило делегирования заключается в том, что для выполнения порученной работы подчиненный должен быть наделен необходимыми полномочиями. В рамках этих полномочий он и несет ответственность за результаты своей деятельности. Нарушение этого правила может привести к отказу подчиненных от ответственности за происходящее, как это описано в приведенном ниже примере.

*Перед началом учебного года директор школы А. поручил своему заместителю по учебной работе Л., ответственному за расписание, внести коррективы в режим организации образовательного процесса, которые были связаны с переходом на работу в одну смену. К августовскому педсовету завуч подготовил документ об изменениях в режиме работы школы. Однако директор не разрешил ему выступить на педсовете с этим документом до тех пор, пока все его заместители и председатели методических объединений не выскажут директору замечания по поводу планируемых изменений. На реплику Л. по поводу того, что именно ему, а не кому-либо другому в течение учебного года придется заниматься в школе «диспетчерской» работой, директор возразил: «Я пока что руковожу коллективом и сам предложу педсовету окончательный вариант режима работы. Ваше дело — следить за его соблюдением в дальнейшем, согласуя основные изменения со мной». В определенном смысле это даже устраивало Л. Когда впоследствии нужно было решить вопрос с изменением расписания не в пользу того или иного учителя, завуч с чистой совестью предлагал директору отдать соответствующее распоряжение и на его основании менять расписание. Так директор стал нести ответственность за действия своего заместителя, позволив себе вмешиваться в его деятельность.*

Делегирование руководителем полномочий и ответственности предполагает наделение подчиненных правом самостоятельно принимать решения и действовать в рамках порученной работы. Это отнюдь не призыв повысить чувство ответственности за свое дело, который часто повторяется на различных мероприяти-

ях. Это, прежде всего, отказ руководителя от соблазна регулярно давать указания, вмешиваться в ход дела. И главная проблема, которую необходимо решить директору, заключается даже не в том, чтобы найти таких подчиненных, которые желают и могут взять ответственность за работу, а в подготовке самого себя к ситуации, когда вы уже не сможете оказывать влияние на деятельность работников.

Для осуществления эффективного делегирования необходимо четко определить его диапазон, включающий следующее:

- набор задач, которые должен решить работник;
- его самостоятельные действия и права, необходимые для их совершения;
- ответственность работника за последствия своих действий.

Попробуем рассмотреть желательный диапазон делегирования для решения задачи, которая стояла перед заместителем директора Л. в описанном выше примере. Напомню, что ему нужно было внести определенные коррективы в режим организации образовательного процесса, позволявшие школе работать в одну смену, и отслеживать соблюдение расписания занятий.

Необходимо обеспечить режим работы школы в одну смену, при котором:

- в ней были бы созданы максимально комфортные условия для обучения и работы, исключающие значительные перегрузки учеников и педагогов, при соблюдении требований к организации образовательного процесса;
- не происходило срывов уроков по причине отсутствия ведущих учителей;
- помещения школы рационально использовались как в течение учебного дня, так и во время проведения занятий педагогами дополнительного образования.

Для обеспечения этого заместитель директора, как минимум, должен иметь следующие права:

- представить на утверждение педсовета проект решения об изменениях в режиме организации образовательного процесса;
- принимать или отклонять пожелания учителей по поводу составления расписания;
- самостоятельно производить замены педагогов;

- контролировать соблюдение режима работы школы со стороны ее персонала.

При этом заместитель директора отвечает за:

- рациональное распределение учебной нагрузки учащихся и педагогической нагрузки учителей по дням недели;
- соответствие режима организации образовательного процесса в школе требованиям к нему;
- целесообразность внесенных изменений в расписание;
- соблюдение режима работы школы со стороны ее персонала.

Если в организации учебного процесса произошел какой-либо сбой по причине непринятого или неверно принятого заместителем директора решения, то отвечать за происшедшее при таком раскладе должен был бы завуч, а не директор.

При реализации делегирования необходимо четко разграничить делегируемые диапазоны ваших непосредственных подчиненных: заместителей директора, руководителей кафедр, психологов и других. Разграничение имеет смысл производить, разделяя:

- непосредственные диапазоны полномочий руководителя и непосредственного подчиненного;
- диапазон полномочий заместителя руководителя и подчиненных ему педагогов;
- диапазоны равных по должности коллег, например, двух завучей.

По традиции, такое разграничение закрепляется в должностных инструкциях. Однако когда-то написанные должностные инструкции могут постепенно устареть. Для того чтобы учесть это, нужно либо переписать инструкции под конкретного человека, либо разграничить диапазоны на уровне неформальных соглашений. Каждый из вариантов решения имеет свои недостатки. «Переписывание» инструкций «под сотрудника» зачастую приводит к тому, что одни направления работы могут оказаться «за бортом», а другие — в диапазоне сразу двух и более равных по формальному статусу коллег. Неформальное же разграничение диапазонов возможно далеко не во всех школах в силу сложившихся в них традиций взаимоотношений между сотрудниками.

## **Как вести себя руководителю**

Разграничение диапазонов является не единственным условием эф-

фективности делегирования. Не менее важно отношение руководителя к подчиненному, которому делегированы определенные полномочия. Если вы хотите реализовать позитивные возможности делегирования, то имеет смысл придерживаться перечисленных ниже правил поведения, которые сформулировали германские специалисты в области управления Г. Беме и Р. Хен.

### **Правила поведения руководителя при делегировании им полномочий**

- Прямая обязанность руководителя — определить цель и сроки деятельности. Причем важно, чтобы это происходило при непосредственном участии сотрудника, которому будет делегировано ее исполнение.
- В ваши задачи теперь входит обеспечение работника информацией с вышестоящего уровня управления, которая необходима ему для выполнения делегированного задания.
- Не предпринимайте никаких действий в делегированном диапазоне своего подчиненного. Исключение составляют случаи, когда работник нарушает правила поведения, принятые при осуществлении делегирования.
- Поощряйте сотрудников к открытому высказыванию своего мнения по проблемам, связанным с делегированными им полномочиями, не думая при этом, насколько высказанное ими приятно для вас.
- Не навязывайте своего мнения, если даже оно расходится с мнением сотрудника. Если есть два пути решения проблемы, над которой работает сотрудник — ваш и его, то право выбора пути должно быть предоставлено сотруднику, поскольку он несет ответственность за результат деятельности. Не следует давать советы сотруднику, излагать «мысли вслух», что является скрытой формой воздействия.
- Избегайте своего участия в совместной деятельности по разработке решения.
- Не допускайте случаев делегирования задач из собственной сферы компетенции в область компетенции работника.
- Давайте положительные оценки действиям сотрудника, если видите повышение эффективности в работе или его особое усердие.

- Стимулируйте желание сотрудника повысить свою квалификацию, развиваться.

- Не бойтесь в случае необходимости критиковать работника. Однако критика должна иметь конструктивный и корректный характер, не предполагать оценочных суждений относительно личности подчиненного. Свои критические замечания в адрес работника делайте без свидетелей.

Кроме сказанного выше, при осуществлении делегирования целесообразно руководствоваться следующими рекомендациями.

- Перед тем как поручить что-то, обдумайте, может ли тот или иной работник взяться за выполнение задания. Делегируйте работу заблаговременно, чтобы подчиненный не работал в цейтноте (иначе говоря, делегированное поручение не должно привести его к необходимости работать аврально).

- В процессе инструктажа нелишним может оказаться моральное стимулирование педагога к выполнению задания. Имеет смысл подчеркнуть определенные деловые качества, которые позволят хорошо справиться с работой, положительно оценить его предыдущие успехи. Весьма эффективны такие приемы, как внушение мысли, что работник может больше, чем сам об этом знает; или подчеркивание того факта, что он способен выполнить работу лучше, чем сам руководитель. Последнее не нужно использовать часто, иначе у подчиненного возникнет ощущение собственной незаменимости на фоне «неспособного шефа». Также целесообразно указать на ваше личное доверие педагогу при выполнении предлагаемого задания. Если оно носит достаточно рутинный характер, то обязательно следует подчеркнуть высокую исполнительность работника и его способность качественно выполнять даже самые малоинтересные дела.

- Делегируйте работу по возможности целиком, а не в виде незначительных по объему и часто изолированных друг от друга заданий, логика выполнения которых понятна только вам. Выполнение целостного задания позволяет работнику представить конечный результат своей деятельности, четко спланировать ход предстоящей работы и в процессе ее выполнения осуществлять самоконтроль. Если же вы предпочтете выдавать задания по частям, то неминуемо обречете себя на необходимость проводить инструктажи перед каждым этапом, отве-

чать на многочисленные вопросы, которые будут возникать у педагога по ходу выполнения работы, брать на себя тот или иной объем контрольных функций в процессе деятельности подчиненного.

- Однотипные поручения имеет смысл поручать одному и тому же сотруднику. К примеру, если один из ваших заместителей отвечает за внесение изменений в расписание уроков, то не следует давать задание другому подготовить проект распоряжения о распорядке работы школы в предпраздничный день. Это может вызвать у первого подозрения, что вы уже не доверяете ему, а для второго создаст стрессовую ситуацию. Также следует остерегаться поручать одно и то же дело двум работникам для обеспечения надежности его исполнения.

- Не жалейте времени на объяснение смысла и целей заданий, давайте педагогам как можно более полные и точные инструкции по поводу выполнения предстоящей работы, постарайтесь предоставить максимально возможную информацию об известных вам нюансах дела. По окончании инструктажа следует убедиться, что делегированное поручение понято правильно. Руководителю необходимо помнить, что педагог сделает именно то, о чем вы ему сказали, а не то, что вы имели в виду, но не озвучили.

- Нужно обеспечить сотруднику доступ к источникам профессиональной информации, необходимой для успешной работы; давать возможность сотруднику повысить свою квалификацию в целях наилучшего выполнения стоящих задач. К примеру, поручая заместителю, курирующему работу начальной школы, организовать переход на систему обучения Л.В. Занкова, не стоит препятствовать его желанию посетить курсы по соответствующей тематике или приобрести для школы методическую литературу, посвященную этой проблеме.

- Избегайте вмешательства в действия работника, которому вы что-то делегировали. Иначе вы «перечеркнете» все то полезное, что дает делегирование. Помните, что вмешательство возможно только в самых крайних случаях, например, тогда, когда действия подчиненного содержат явную угрозу эффективной работе или лично вам, как руководителю. Вместе с тем он должен быть уверен, что в случае возникновения каких-либо затруднений всегда сможет получить от вас совет и необходимую поддержку. Это может быть достигнуто, в частности,



тем, что вы будете периодически интересоваться, как продвигается его работа.

- Контролируйте только конечный результат порученного дела и незамедлительно информируйте работника о вашей оценке. Дайте ему возможность самостоятельно представить результаты своей работы педагогической общественности, например, на педсоветах, совещаниях, в ходе различных мероприятий по обмену опытом, в средствах массовой информации.

Нельзя допускать «обратного» делегирования. Оно представляет собой процесс перекалывания ответственности за исполнение той или иной работы на вышестоящий уровень, т.е. на вас. Как это происходит?

Нежелающий брать на себя ответственность работник старается держать непрерывную связь с руководителем. Он регулярно информирует о ходе выполнения делегированного ему задания, спрашивает, насколько верно он действует. Однако очень часто руководитель не в силах быстро вникнуть в проблему — других дел много, а предложить работнику самому разобраться с заданием не хватает духу. Поэтому нередко директор соглашается с доводами и действиями подчиненного, а значит, берет на себя ответственность за его работу. Однако если педагог не сможет достигнуть нужного результата, то управленцу уже не удастся спросить с него в полной мере.

Каковы причины использования «обратного» делегирования?

- У педагога отсутствует достаточная уверенность в том, что он в состоянии справиться с поставленной задачей, а отказаться от ее выполнения он не считает возможным — что же тогда о нем подумают школьные администраторы и коллеги. Поэтому он ищет прикрытия за спиной руководителя, желая, чтобы тот сам принял нужное решение, рассказал, что и как следует сделать.

- Подчиненный «прочитал» в поведении начальника готовность принять «обратное» делегирование. Он почувствовал, что вы цените, когда к вашим знаниям, способностям, педагогическому и управленческому опыту обращаются сотрудники. Почему бы не использовать это себе во благо? Некоторые работники владеют настолько совершенными приемами «обхождения» руководителей, что им удается переложить ответственность на управленцев за са-

мые малозначимые вопросы организации учебно-воспитательного процесса. Поэтому, если вы считаете, что ваши заместители не способны решить поставленную задачу, а ваш долг — постоянно вмешиваться в их работу с целью передачи им своего бесценного опыта, приготовьтесь в одиночку отвечать за все происходящее в школе и не корите окружающих за то, что у вас нет времени ни на семью, ни на друзей, ни на организацию своего досуга. В происходящем виноваты только вы.

- Работник готов только к рутинному исполнению всех предписаний руководителя, считает это вполне нормальным и не привык проявлять инициативу, что требует совершенно иного поведения. А перестроить поведение крайне сложно.

В дополнение к сказанному выше следует заметить, что педагоги ведут себя по-разному в ситуации делегирования. В.В. Черкасов выделяет три типа работников в зависимости от их поведенческих реакций на этапе инструктирования.

1-й тип — привыкшие к детальному инструктированию. Им необходимо подробно объяснить, что и как следует делать, какие приемы работы использовать, какую методическую литературу читать и т.п. Такие педагоги могут «горы свернуть», сделать значительно больше, чем поручено, но только после того, как получают соответствующие разъяснения от руководителя. Для таких учителей характерно «творчество с разрешения», что, сразу оговоримся, позитивно воспринимается многими управленцами, так как не таит для руководителей практически никаких угроз. Привыкшие к детальному инструктированию очень чувствительны к оценке своей деятельности, поскольку хорошо представляют степень своих затрат в процессе работы.

2-й тип — самостоятельные работники — воспринимают при инструктировании только суть задачи, а остальному, что говорит им руководитель, не придают большого значения. Они считают, что любой начальник не в силах предусмотреть всего, и поэтому в процессе выполнения задания полагаются, как правило, только на свои силы. Часто такие педагоги берут на себя смелость действовать вопреки советам руководителя ради лучшего достижения поставленной цели. Это, безусловно, раздражает. Но, если подчиненный добился хорошего конечного результата и при этом

«не насолил» вам перед лицом коллектива или вышестоящего руководства, почему бы не простить ему некоторую строптивость.

3-й тип — беспокойные исполнители — отличаются тем, что после инструктажа начинают постоянно беспокоить вас по поводу выполнения поставленной задачи. Бесконечные объяснения того, как следует делать порученное и чего нужно опасаться, настолько изматывают, что работник уже не рад самому удачному выполнению своего поручения. Происходит так называемое «обратное» делегирование, о котором речь шла выше.

В условиях отсутствия ощутимого притока молодых кадров в сферу образования и необходимости удержания в ней квалифицированных специалистов применение руководителями делегирования в определенной мере может способствовать закреплению людей в образовательных учреждениях. Школа, которая предоставляет педагогам возможность как можно полнее раскрыть свои способности, реализовать на практике свои знания и умения, позволяет действовать самостоятельно и брать на себя ответственность, обладает значительной притягательной силой для инициативных и амбициозных педагогов. Как показывает опыт, именно они и способны в наибольшей степени обеспечить развитие учебного заведения.

# Мотивация по целям

## Внешние и внутренние цели

Научный руководитель школы явно нервничал. Уже много раз он, выступая на педсоветах и производственных совещаниях, рассказывал учителям о преимуществах лично ориентированного подхода, призывал «вернуться лицом к детям», говорил о самоценности детства, однако его слова как-то очень слабо влияли на образовательный процесс. Вот и сегодня, пересилив себя, он читал работникам школы лекцию о педагогике ненасилия. Но видел — речь его вызывает мало энтузиазма у слушателей и, более того, побуждает их заниматься посторонними делами. Вот пенсионерка Валентина Сергеевна что-то украдкой вяжет, спрятав руки со спицами под парту. А учительница русского языка Наталья Петровна, выложив на стол пачку тетрадей, не таясь, проверяет детские работы. Но уж кто не давал покоя, так это «окопавшийся» за последней партией физкультурник Борис Яковлевич. Раз пять в течение лекции он задавал научному руководителю один и тот же вопрос: «Скажите же вы, наконец, толком, чего хотите и что нам делать?»

Почему порою происходит так, как описано в приведенном выше примере? Очень часто самые лучшие идеи не воплощаются в реальность, потому что остаются лишь в мечтах, за которыми не стоит деятельность. А она предусматривает достижение конкретных целей.

Цель — это осознанный, запланированный результат работы, которого мы хотим достичь. Но одного нашего желания мало. Надо, чтобы наши сотрудники также хотели реализовать на практике эту цель. Чтобы мотивировать с помощью постановки целей, важно изучить, каким образом работник ставит перед собой цели своей деятельности. Это может происходить двумя путями:

- принятием и удержанием целей, поставленных перед работником организацией, руководителем, коллегами;
- самостоятельной постановкой целей.

Поэтому принято разделение целей на внешние, или объективные (заданные обществом, организацией, окружающими людьми, т.е. не зависящими от воли работника), и внутренние, или субъективные (самостоятельно поставленные человеком). По отношению к объективным целям выделяются три категории работников:

- полностью принимающие объективные цели;
- частично принимающие объективные цели;
- практически непринимаящие объективные цели.

Аналогично можно выделить две группы сотрудников по их способности к самостоятельной постановке целей:

- способные к самостоятельной постановке целей;
- практически неспособные к самостоятельной постановке целей.

Обычно субъективная (внутренняя) цель порождается несколькими внутренними мотивами. Например, поставив перед собой цель написать экспериментальную программу учебного курса, педагог может стремиться тем самым к самовыражению и одновременно с этим быть мотивированным интересом к процессу создания авторской разработки. Соотношение мотивов и целей деятельности заключается в том, что мотив выступает в качестве причины постановки той или иной цели.

Если работник ставит перед собой цель самостоятельно, то, как правило, он склонен работать над ее достижением значительно дольше и интенсивнее, нежели когда перед ним ставят цель другие люди. Самостоятельная постановка цели сама по себе стимулирует человека прилагать усилия для ее достижения. Причем, чем конкретнее цель, тем сильнее она побуждает к выполнению работы.

Замечено также, что общие цели чаще всего носят характер деклараций, лозунгов и не стимулируют к деятельности. Поэтому очень часто такие цели, как усилить гуманистическую направленность образовательного процесса, повысить успеваемость, тщательнее готовиться к урокам, мало к чему обязывают и почти никого не мотивируют. Значит, конкретизация цели, разработка промежуточных целей, определение этапов и средств их достижения — важный мотивационный фактор.

Чем более дифференцированной является общая цель, чем больше выделяется в ней этапов, тем легче работать. Достижение определенной промежуточной цели (завершение определенного этапа деятельности) создает ситуацию успеха, которая порождает положительные эмоции, побуждая к достижению конечной цели. Тем самым происходит усиление мотивации работника.

Что же касается внешних (объективных) целей, то следует помнить, что объективная цель далеко не всегда становится значимой для работника. Он может легко извратить или даже саботировать ее, искусно скрыв свое нежелание выполнять работу.

*Как работник может скрыть свое нежелание выполнять работу?*

- Берет задание без указания срока его выполнения: при этом невозможно обвинить его в срыве срока и в невыполнении задания.
- Посреди дела «заболевает».
- Не закончив дела, просит еще какое-нибудь задание (потом будет оправдание, что первое задание не выполнено из-за перегруженности).
- Доказывает, что данный вопрос не входит в его обязанности. В частности, что «это» надо решить руководителю.
- Жалуется, что ему не помогают. Это дает возможность смазать вопрос об обязанностях и взвалить на руководителя часть своих функций.
- Заявляет, что у него мало прав.
- Держится подальше от руководителя, старается не попадаться ему глаза — всегда будет возможность сказать, что им не руководили.
- Не выполняет задания, ссылаясь на то, что некоторое время назад руководитель говорил обратное или, по крайней мере, соглашался с возражениями против этого задания.

- Дает себе оценку за руководителя («Я думал, что вы со мной будете согласны») или переоценивает его («Я думал, что вы догадаетесь»).
- Делает вид, что обижен (можно в любую минуту оправдаться тем, что «в такой обстановке невозможно работать»).
- Представляет дело как малоизученное и заявляет, что может решить только часть задачи.
- Заявляет, что задача ему не по плечу.
- Обвиняет руководителя в предвзятости («Я знаю, что вы ищите, к чему бы придраться»).
- Обещает пожаловаться вышестоящему начальству.
- Обвиняет руководителя в том, что задание трудно понять.
- Рассуждает о работе с позиции безнадежности — «делай не делай, все равно ничего не изменится».
- Обвиняет руководителя в том, что он сам ничего не делает или не может сделать, а только требует.
- Доказывает бессмысленность задания.
- Делает вид, что задание нужно лично руководителю, а вообще-то оно ни к чему.
- Заметив неточность или ошибку в задании, использует ее для объяснения причины невыполнения работы.
- Рассуждает наивно. В этом случае у собеседника появляется желание учить его и, следовательно, решать за работника часть задачи.
- Напрашивается на грубость или незаконные действия: это дает возможность некоторое время работать бесконтрольно.
- Слывет беспомощным и стремится вызвать сочувствие: на таких не обижаются.\*

Внешние цели, даже если они декларируются в нормативных актах или заявляются самыми высокими должностными лицами, не всегда автоматически становятся целями деятельности сотрудников, которые находятся на гораздо более низких ступенях служебной иерархии. Реалии таковы, что педагогов, мотивированных осознанием высокого общественного смысла своей деятельности, чувством долга, ответственности перед обществом, коллективом становится все меньше и меньше. Конечно, для учительской профес-

\* Список составлен по материалам книги В.В. Травина и В.А. Дятлова «Менеджмент персонала предприятия».

сии, которая как никакая другая, за исключением разве что профессии врача, в основе своей предполагает патерналистское и альтруистическое начало, это плохо. Однако ситуация такова, что очереди из желающих поступить на службу в школу не наблюдается, и нам приходится работать с теми кадрами, которые имеются. И дай Бог, что они пока трудятся, не создавая нам проблем с заполнением вакансий. Ведь приток молодых специалистов в сферу образования год от года все уменьшается, а значит, руководителям школ, как это ни печально, все чаще приходится задумываться об удержании на рабочих местах ветеранов.

Цели организации становятся значимыми для работника в том случае, если они способствуют удовлетворению актуальных для него потребностей. Чем большее количество потребностей влияет на определенную цель, тем сильнее она побуждает работников к деятельности. Далее руководителю стоит задуматься над тем, с помощью каких управленческих действий возможно поддержать приверженность педагогов значимой для организации цели. Поэтому при постановке новой цели очень важно продемонстрировать очевидность ее выгоды для учителя. Однако далеко не всегда даже сам руководитель школы может оценить такую выгоду. В этом случае имеет смысл обдумать, насколько новая цель способствует облегчению выполнения непрестижных для педагогов видов педагогической деятельности. К ним, по оценкам многих учителей, относятся:

- ремонт здания школы;
- замена «чужих» уроков;
- работа с родителями;
- уборка здания школы;
- дежурство по школе;
- подготовка различных отчетов;
- организация перемен;
- работа в «трудных» классах;
- работа в методическом объединении над рутинным заданием, предложенным «сверху»;
- проверка тетрадей;
- классное руководство.

Чтобы внешняя цель была принята работником, необходимо при-



влекать его к участию в ее определении и в обсуждении условий достижения. Это позволяет перевести внешнюю по отношению к человеку цель во внутреннюю, что способствует повышению включенности сотрудника в работу. Процесс эффективного целеобразования может быть представлен в виде шести этапов:

- четко сформулировать конечную цель (что должно получиться в итоге?);
- понять значение этой цели (для чего необходимо ее достижение, что оно даст?);
- определить этапы достижения (каковы промежуточные цели?);
- определить способы достижения цели (что следует сделать для ее достижения на каждом этапе?);
- оценить возможные трудности и выявить способы их преодоления;
- определить формы и методы промежуточного и итогового контроля результатов (оценить, насколько успешно идет продвижение к цели).

Цели деятельности, в отличие от мотивов, осознаются работниками, в результате чего формируется четкое представление:

- будущего результата деятельности и, прежде всего, возможности или невозможности достижения цели;
- перспектив, которые связаны с возможностью ее достижения;
- побочных последствий;
- иерархии целей, иначе говоря, того, какие из целей являются наиболее важными, первостепенными, а какие — второстепенными;
- степени сложности и средств достижения цели;
- особенности связи новой цели с предыдущей деятельностью.

Когда учитель знает, что именно может помочь ему добиться желаемого, и достижение цели разделяется на относительно несложные этапы, то все это приводит к усилению интереса к работе, внушает сотруднику надежду на позитивный результат и способствует формированию приверженности цели. Это особенно важно в тех случаях, когда реальные проблемы, возникшие в ходе выполнения конкретных действий, оказались неожиданными. Поэтому целесообразно фиксировать даже незначительные позитивные изменения в работе. Это усиливает мотивацию к деятельности, способствует закреплению успехов. Фиксацию промежуточных результатов мож-

но отмечать следующим образом: напротив каждого пункта своего плана можно ставить определенное количество «крестиков» и «ноликов», которое обозначает степень достижения нужного результата, например:

+++ — полностью выполнил; ++0 — выполнил в основном; +00 — выполнил частично; 000 — не выполнил.

Таким образом, ориентируясь на некоторые промежуточные результаты, можно корректировать ход деятельности, планировать предстоящую работу.

### Какая цель мотивирует?

Внешняя по отношению к учителю цель должна отвечать ряду требований. В первую очередь, это **реалистичность** — высокая вероятность достижения цели в сложившихся конкретных условиях (иногда эта характеристика носит название «достижимость»). Перед тем как приступить к осуществлению цели, педагог обязательно оценивает вероятность ее достижения в условиях своего образовательного учреждения. Прежде всего такому анализу подвергаются способности самого учителя и разнообразные внешние обстоятельства, которые могут как способствовать, так и препятствовать достижению цели.

Осуществляя постановку целей, руководитель вынужден решать следующее противоречие. С одной стороны, он заинтересован в обновлении, а значит, усложнении целей, которые ставятся перед коллективом и конкретными учителями. Только такое отношение к целям деятельности образовательного учреждения способствует его развитию. С другой стороны, он не может не учитывать реальные ограничения, характеризующие работу групп педагогов и отдельных учителей, которые могут не позволить выполнить намеченные цели. К наиболее распространенным ограничениям такого рода следует отнести:

- нехватку кадров тех или иных специалистов, а следовательно, значительную педагогическую нагрузку работающих учителей;
- наличие у педагогов-женщин значительного объема внеслужебных обязанностей (воспитание детей, ведение домашнего хозяйства и т.п.);
- работу по решению других не менее актуальных для школы и педагогов задач;
- ограничения по состоянию здоровья.

В идеале реалистичная цель деятельности представляет собой некий компромисс между требованиями руководителя и реальными возможностями исполнителей.

**Сложность** цели определяется качеством работы, которое необходимо для ее достижения. Не секрет, что люди на протяжении всей истории человечества стремились сделать свой труд более легким. Педагоги не были исключением из этого правила. Так, изобретение «сильных», «слабых» и «средних» классов сильно облегчило труд учителей — с относительно однородными по уровню подготовленности учениками во многом проще вести урок. И несмотря на очевидные недостатки такой дифференциации, она под разными вывесками существует сегодня практически повсеместно. С другой стороны, многим педагогам понятно, что добиться признания учеников и коллег, развить себя как личность возможно только тогда, когда ставишь перед собой сложные, но реально достижимые цели. Все это означает, что цель, которую руководитель ставит перед учителем, должна быть посильной для педагога, а ее достижение — приводить в итоге к определенному облегчению нелегкого учительского труда.

Когда требования директора значительно выше, чем возможности педагогов, то снижается не только объективная вероятность достижения цели, но и понижается мотивация учителей к ее воплощению в жизнь. Не способствуют поддержанию мотивации и достаточно просто достижимые цели, которые выдвигают перед работниками руководитель и организация. Они позволяют сотрудникам работать с прохладцей, не побуждают их развивать себя и в конечном итоге могут привести к застою в развитии образовательного учреждения. Наиболее оптимально, когда степень сложности цели чуть выше наличных возможностей ее исполнителей. В этом случае работник сам будет максимально развиваться, прогрессировать в процессе достижения цели, выходя за пределы своих сегодняшних возможностей.

Цели, которые ставятся перед учителями, должны носить **взаимоподдерживающий характер**. Реальность такова, что школе и ее работникам приходится решать сегодня самые разнообразные проблемы, что порождает необходимость постановки разнородных целей. Например, образовательное учреждение может поставить перед собой следующие цели:

- организовать профильное обучение старшекласников;
- внедрить в учебный процесс здоровьесберегающие технологии;
- создать эффективную систему детского самоуправления.

Одновременная деятельность по достижению этих целей требует от руководителей такой организации работы, при которой действия по их реализации не мешали бы друг другу. Для этого необходимо на уровне администрации школы согласовать цели, способы их достижения, решить, какие ресурсы будут использованы для достижения каждой из них.

Так, цель организации профильного обучения старшекласников плохо согласуется с целью внедрения в учебный процесс здоровьесберегающих технологий, поскольку традиционно профильное обучение предполагает увеличение интеллектуальных, физических и психологических нагрузок школьников, что, как правило, негативно сказывается на состоянии их здоровья. Поэтому руководителям и педагогам, прежде всего, необходимо понять, насколько возможно одновременное достижение этих целей в одном образовательном учреждении. Если в итоге согласования окажется, что таковое невозможно, то, как бы не было обидно, школе придется отказаться от одной из них ради достижения другой, более значимой для образовательного учреждения.

Цель должна быть понятной для тех, кто ее должен реализовывать. Руководителю необходимо показать педагогам связь между новой целью и уже принятыми учителями и организацией.

Успешное управление требует ставить такие цели, которые бы были **доступны контролю** со стороны руководителя и самоконтролю со стороны педагогов. Это свойство цели получило в науке название верифицируемость. Оно является комплексным и включает в себя ряд специальных характеристик целей:

- четкость, конкретность и определенность в постановке задач;
- возможность контроля процесса достижения;
- возможность измерения полученного результата.

В ходе различных наблюдений, которые проводил автор этих строк и его коллеги по Академии повышения квалификации и переподготовки работников образования, было установлено, что с точки зрения многих педагогов и руководителей образования к лучшим результа-

там ведут конкретные и определенные цели с четкими границами и ясным содержанием. Выяснилось, что работник, цели которого слишком обширны, достигает такого же результата в работе, что и сотрудник, совершенно не осознающий конкретных целей своей деятельности. Однако сужение целей сказывается на работе не менее отрицательно, поскольку приводит к тому, что существенные ее аспекты могут остаться вне внимания.

Соблюдение этих требований является достаточно сложной задачей, поскольку очень многие цели, которые ставятся перед учителями, не поддаются строгому количественному выражению и выступают как качественные. Кроме того, постановка неverified целей может понизить ответственность педагогов, работающих над ее достижением. Поэтому часто можно столкнуться с ситуацией, когда нерадивые работники демонстрируют сопротивление попыткам руководителя поставить перед ними достаточно конкретные, четко определенные цели.

## **Правила целеполагания**

В практике управления сложился ряд правил, которые позволяют учесть психологические закономерности процесса целеполагания.

1. Необходимо четко разводить цели и задачи деятельности. При формулировке цели нельзя подменять ее более определенными и конкретными задачами. Так, например, цель поддержания исследовательской деятельности учащихся может предполагать следующие задачи:

- формировать у учеников представления о целостной картине мира;
- знакомить учащихся с современными методами научно-исследовательской работы;
- принимать участие в школьных, районных, городских олимпиадах, конкурсах, конференциях, научно-практических семинарах\*.

Подмена цели задачами сковывает свободу учителей, что в конечном итоге отрицательно сказывается на эффективности их работы. Цель, с одной стороны, должна быть конкретной, а с другой — предо-

.....  
\* Из материала С.А. Лебедевой и С.В. Тарасова «Организация исследовательской деятельности в гимназии», см. журнал «Практика административной работы в школе» №7 за 2003 год.

ставлять исполнителю достаточную свободу в выборе путей ее достижения. Почему это необходимо? Во-первых, очень часто работники лучше чем их руководитель представляют, как именно достичь поставленной цели. Во-вторых, сама по себе свобода выбора средств достижения цели может являться для части педагогов школы сильным мотиватором.

2. Важно, чтобы цели, которые ставятся перед работниками, представляли собой разумный компромисс между общеорганизационными и личными интересами сотрудников. Поэтому при определении общеорганизационных целей имеет смысл руководствоваться правилами целеполагания, предложенными Г. Кунцем и О'Доннелл:

- описание общей цели организации должно содержать формулировку конечного результата деятельности;
- всякая общая цель должна быть разделена на подцели, достижение каждой из которых является условием получения положительного итогового результата;
- при формулировании целей разных уровней необходимо описывать желаемые результаты, а не способы их достижения;
- подцели должны быть согласованы между собой, но при этом по содержанию деятельности они независимы друг от друга и не содержат в себе общих частей;
- задачи по достижению подцелей необходимо сформулировать как список чисто исполнительских работ, которые могут быть выполнены в определенные сроки.

3. Немаловажным с точки зрения целеполагания является и определение условий, влияющих на качество исполнения работы. Они условно объединяются в две группы: организационные и зависящие от способностей работника. Их учет необходим для того, чтобы понять, насколько реально достичь цель, которую ставит руководство школой, и способен ли педагог выполнить соответствующую работу.

4. Руководителю следует соблюдать количественные нормы при формулировке целей. Они могут быть двух видов: временные и объемные. Временные нормы определяют оптимальный срок достижения цели. Доказано, что слишком отдаленные по времени цели обладают незначительным мотивационным потенциалом и рассматри-

ваются работником как весьма далекое и зачастую несущественное дело. Поэтому и родились шуточные поговорки: «Погоди выполнять — отменят», «Ничего не делай, пока не напомнили». Но и очень близкие цели также не способны сильно мотивировать учителей — всем понятно, что сколько-нибудь важные дела невозможно сделать за короткий срок.

Важно также определить и количество целей, над достижением которых одновременно может работать один педагог. Согласно данным А.В. Карпова, работник одновременно способен эффективно реализовывать не более 4–5 целей. Поэтому руководителям школы важно согласовывать между собой свои планы и совместно определять, какие педагоги к каким делам будут привлекаться. В противном случае может иметь место ситуация, когда один сотрудник окажется перегруженным работой (вот одна из причин «дикой» загруженности наиболее успешных учителей!), а другой — вообще без каких бы то ни было поручений. В результате теряют мотивацию оба. Первый нуждается в отдыхе и понимает, что в какой-то момент может оказаться неспособным качественно выполнить задание. Поэтому он либо экономит силы, трудясь вполовину, либо вообще саботирует то или иное незначимое для себя дело. Второй может воспринимать отсутствие поручений как недоверие к себе со стороны руководства, что обычно способствует снижению мотивации. К тому же следует помнить, что есть люди, которые воспринимают отлучение от дел весьма болезненно и стремятся усилить рвение в работе. Такие работники, скорее всего, не постесняются обратиться к вам с просьбой дать им поручение.

Очевидно, что достижение внешних по отношению к педагогам целей связано с определенными действиями руководителя по стимулированию труда. А поскольку эти действия могут оказаться в силу различных причин не всегда адекватными (например, мы неверно оценили потребности учителя, предложили ненужное ему вознаграждение, не учли влияние на его поведение того или иного внешнего фактора), то при постановке целей имеет смысл, конечно, насколько это возможно, руководствоваться правилом, сформулированным А.В. Карповым: лучшей является не та цель, на которую надо мотивировать подчиненных, а та, которая сама их мотивирует.

Функция целеполагания лежит в основе одного из наиболее известных подходов к организации всей управленческой деятельности — управления по целям или МВО (management by objectives). Суть его в том, чтобы построить такую систему управления, которая бы ориентировалась на достижение всех целей и задач организации. Это достигается в случае, если каждый управленец (директор, его заместители, руководители структурных подразделений образовательного учреждения) имеет собственные четко определенные цели, совпадающие с общими целями организации. При этом цели организации необходимо не столько «спускать сверху вниз», сколько согласовывать в управленческой группе школы.

Процесс управления по целям включает в себя следующие этапы:

- *выработка кратких, но достаточно четко сформулированных целей;*

- *определение конкретных целей, круга полномочий и обязанностей всех вовлекаемых в реализацию цели работников;*

- *анализ необходимых для достижения целей ресурсов и на этой основе разработка детальных и реалистичных планов их реализации;*

- *осуществление систематической оценки промежуточных результатов работы;*

- *принятие корректирующих мер в случае отклонения от намеченных результатов.*

Таким образом управление по целям способствует его децентрализации и позволяет преодолеть негативные последствия излишне жесткого контроля исполнения, что в конечном итоге способствует повышению мотивации труда. В качестве достоинств этого метода управления следует упомянуть:

- *повышение заинтересованности в работе как руководителей среднего и низшего звена школьного управления (завучей, руководителей методических объединений, творческих групп и т.п.), так и учителей, не выполняющих управленческих функций;*

- *возрастание гибкости в принятии управленческих решений;*

- *повышение обоснованности планируемых действий;*

- *четкое определение ролей исполнителей в структуре деятельности по достижению цели.*

К числу ограничений управления по целям относятся:

- *сравнительная большая трудоемкость, увеличение объема управ-*



*ленческой работы по координации деятельности исполнителей (особенно на первых этапах деятельности);*

- *частое отсутствие быстрых результатов работы, что может привести к снижению мотивации у части сотрудников;*
- *неспособность ряда руководителей среднего и низшего звена школьного управления к самостоятельной постановке целей.*

Последним этапом процесса мотивации является обеспечение удовлетворенности работника процессом труда и его результатами. Это позволяет закрепить желательное для организации поведение педагогов. Оценка результата деятельности с точки зрения его соотношения с поставленной целью представляется как внутренний процесс, который приводит к удовлетворенности сделанной работой. Например, учителю математики удалось добиться того, что класс, в котором он преподает и который откровенно считают слабым, написал итоговую контрольную работу по алгебре без двоек. Этот факт вызывает у него чувство удовлетворенности результатами своей деятельности, что порождает желание и дальше совершенствовать методы работы с классом.

Реакции на результаты труда сотрудника со стороны его окружения, оценки окружающих являются внешними процессами, также оказывающими влияние на удовлетворенность трудом. В случае позитивной реакции удовлетворенность возрастает, негативной — снижается. Однако внешние процессы, оказывающие влияние на удовлетворенность трудом, довольно противоречивы. Противоречие заключается в том, что педагог стремится работать и вести себя исходя из самостоятельно сформулированных и поставленных перед собой целей, а коллеги и руководство оценивают его действия по формальным показателям. К примеру, классный руководитель в течение учебного года активно проводил работу по сплочению своего класса. И она принесла результат — класс в полном составе отказался выполнить требования нелюбимого детьми учителя и демонстративно прогулял его урок. Это событие дало повод подвергнуть критике деятельность классного руководителя, как не обеспечившего дисциплину в классе. Низкая оценка работы окружающими может привести к ослаблению мотивации труда педагогов, для которых весьма значимо мнение коллег и руководства. Не менее негативно на мотивацию учителя способна повлиять положительная оценка внешним окруже-

нием работы, в ходе которой педагог не достиг лично поставленных перед собой целей.

Мотивация персонала через постановку целей является достаточно сложным процессом, поскольку очень не просто спрогнозировать реакции педагогов на различные аспекты целеполагания. Так, отдельные группы работников по-разному реагируют на неопределенность в работе и нечетко поставленные руководством цели. Ясность цели обычно важна для педагогов старшего поколения, учителей, ориентированных на стабильные программы и методы работы. В то же время для инновационно ориентированных учителей в целях деятельности часто гораздо более значимым является наличие «вызова» и неопределенности, которые оставляют простор для проявления определенной степени собственного творчества.

Из всего сказанного можно сделать вывод, что процесс целеполагания обладает значительным мотивационным потенциалом. Однако его многоаспектность определяет целый ряд условий, без соблюдения которых мотивация по целям не даст должного эффекта.

# Умение вести за собой

В различной литературе по управлению часто можно встретить утверждение о том, что современный директор — это прежде всего лидер своего коллектива, который способен повести за собой работников. А что это означает «уметь повести за собой»? Почему, например, после выступления на педсовете одного руководителя, который логически обосновал необходимость новации и предложил достаточно четкий план ее внедрения, педагоги вышли с заседания растерянными и опустошенными, а после выступления другого, который и всего-то только описал будущее школы после внедрения новшества — загорелись желанием как можно скорее начать работу по его внедрению? Сделаем попытку ответить на эти вопросы.

## Воодушевляйте педагогов

Общаясь с окружающими, руководителю необходимо обращаться не только к разуму своих сотрудников, но и к их чувствам. Воодушевление директора обладает притягательностью, обращает на себя внимание и убеждает окружающих подчас эффективнее, чем сугубо профессиональные доводы, знания и умения, опыт прежней деятельности и многое другое. Почему это происходит? Потому, что вид воодушевленного руководителя часто приводит работников к осознанию того, что директор безоговорочно верит в себя и собственные силы; не боится браться за дела, которые поначалу могут показаться неосуществимыми; поможет преодолеть возникшие на пути к цели временные трудности.

Под действием магии воодушевления возможности, которые таятся в новациях, становятся для педагогов более определенными и понятными. Если новшество воодушевляет руководителя, то ему легче увлечь им своих сотрудников.

Воодушевление тесно связано с таким качеством, как искренность. Невозможно длительное время притворяться, что испытываешь воодушевление от работы. Известный психолог Н. Энкельман дает несколько советов, которые позволяют выработать и поддержать воодушевление:

- проявляйте в общении с окружающими свои положительные качества, будьте дружелюбны и тактичны;
- демонстрируйте понимание и терпимость к окружающим;
- в общении с людьми не пренебрегайте юмором и шутками;
- постарайтесь не вступать в спор, даже если вы придерживаетесь другой точки зрения;
- во всем старайтесь видеть положительные стороны;
- стремитесь не быть источником дурных вестей;
- внимательно слушайте собеседников.

**Пример.** *Во время официального приема соседом по столу одной известной журналистки оказался английский премьер-министр Уильям Гладстон. В тот же вечер она была приглашена на встречу с Бенджамином Дизраэли, который позднее стал премьер-министром Великобритании. После этих двух встреч у журналистки спросили, каковы ее впечатления от бесед с государственными деятелями. «Разговаривая с Гладстоном, я убедилась, что он — один из самых обаятельных мужчин, которые только мне попадались. Он произвел впечатление очень умного и компетентного во многих вопросах человека. Я считаю Гладстона одним из самых талантливых людей нашей страны». «А какое впечатление на вас произвел Дизраэли?» «Общаясь с ним, я поняла, что являюсь одной из самых умных, компетентных и достойных женщин».*

Бенджамин Дизраэли поставил в центр внимания не себя, а свою собеседницу, смог внушить ей ее значимость. Такое поведение произвело на нее глубокое впечатление, вызвало душевный подъем и воодушевило ее. Руководитель, который владеет искусством воодушевления, способен сделать окружающих своими союзниками. Тот, кто может привлечь к себе, благодаря своим манерам, обаянию, как правило, не нуждается в использовании принуждения.

В спорте давно известен принцип: приказом можно заставить тренироваться, но невозможно принудить добиться высоких результатов. Директору, который хочет, чтобы его школа была успешной, а учителя — эффективными, не стоит «выпячивать» себя на первый план. Гораздо лучше всячески поощрять инициативу и исполнительность подчиненных. Руководителю имеет смысл постоянно подчеркивать, что он верит в своих педагогов. В учительских коллективах особенно важно демонстрировать такое поведение, поскольку многочисленные исследования мотивации учителей показывают, что смысл работы и чувство удовлетворения от нее для педагогов значительно важнее размера заработка. Будь это не так, сегодня в школах мало кто остался бы работать.

## **Благодарите за выполненную работу**

Ничто так не показывает ваше позитивное отношение к выполненной сотрудником работе, как похвала. Поэтому стоит как можно чаще поощрять педагогов словами: «Мне нравится ...», «Это замечательно, что...», «Меня радует ...». Произнеся эти фразы, вы наверняка заметите, что они вызывают у вашего собеседника положительную реакцию. Ведь благодарность надолго остается в памяти людей.

Любой человек благодаря похвале вырастает в собственных глазах. Она укрепляет его веру в собственные силы. Высказывая благодарность, вы побуждаете своих сотрудников повторно совершать действия, которые вызвали похвалу. «У того, кто чувствует, что его уважают и признают его успехи, растет уверенность в своих силах, совершенствуются личностные качества. Тот, у кого укрепляется вера в собственные силы и совершенствуется характер, добивается еще больших успехов», — отмечал еще более века назад известный американский промышленник Генри Форд.

Однако следует помнить, что всякая похвала всегда должна быть обоснованной. Не стоит хвалить за недостаточно качественное выполнение работы (несвоевременно сданный отчет, кое-как проведенный открытый урок и т.п.); за результат, к достижению которого педагог не приложил усилий (например, когда ученик стал призером районной олимпиады благодаря занятиям с репетитором).

Кроме того, благодарность руководителя должна отличаться искренностью. Ничто не раздражает так сильно, как лицемерная по-

хвала. «На словах он меня хвалит, но на самом деле ждет, когда я допущу какую-нибудь оплошность. Нельзя верить такому начальнику», — размышляют в подобных случаях сотрудники.

В качестве похвалы целесообразно использовать одобрительные отзывы о человеке в его отсутствие. Рано или поздно эти отзывы станут ему известны, что позволит повысить доверие сотрудника к организации и ее руководителю.

Директор, который стремится к тому, чтобы его школа работала успешно, должен возвышать своих педагогов, а не умять их достоинств. Причем делать это стоит при любых удобных случаях. Учителя и так считают себя обделенными, и нелишним будет подтвердить их профессиональную успешность. Ведь успех школы сегодня во многом определяется личными качествами педагогов.

Понаблюдайте, как происходит выбор школы родителями потенциальных первоклассников. Они, как правило, долго обсуждают достоинства и недостатки целого ряда учителей начального звена из нескольких школ, пытаются выяснить, насколько сильны в том или ином учебном заведении словесники, математики и другие предметники, изучают отзывы о педагогах родителей и детей, которые уже учатся. Например, традиционный критерий близости школы к дому уходит сегодня на второй план. Даже сельские жители многих регионов считают целесообразным возить ребенка за десяток километров в школу, где преподают хорошие учителя, нежели отдавать в учебное заведение своего населенного пункта, которое их не устраивает.

Решая для себя проблему хвалить или не хвалить, стоит учесть, что тот руководитель, который делает это чаще других, заслуживает больше слов одобрения от окружающих, нежели тот, который скупится на выражение благодарности. Хотим мы того или нет, но одобрение управленческих действий со стороны педагогов всегда воодушевляет школьного руководителя.

Однако не всегда похвала стимулирует труд. Приходилось ли вам испытывать чувство неудовлетворенности из-за того, что после вашего хвалебного отзыва о работе какого-либо педагога, специалиста, технического работника он вдруг начинал трудиться с меньшим рвением или вообще демонстрировал элементы агрессивного поведения? Самое простое в этой ситуации — обвинить подчиненного в неблагодарности, зачислив его на долгое время в список не-

благонадежных, нелояльных. Но, может быть, имеет смысл критичнее посмотреть на похвалу как средство поощрения? Ибо встречаются ситуации, когда она «не срабатывает».

Ситуация первая — **похвала выступает как средство побуждения к новой работе и подчинения руководству.**

*Завуч вызвал к себе в кабинет учителя химии С. и начал разговор с того, что вспомнил, как много полезных дел было сделано педагогом за последнюю четверть: завершено переоборудование химической лаборатории, подготовлены новые наглядные пособия, дана серия открытых уроков для молодых специалистов района. Затем руководитель предложил учителю провести занятие с педагогами школы по организации исследовательской деятельности учащихся на уроке. За проведение этого занятия никто в школе не хотел браться. После похвалы в свой адрес учитель С. не смог отказать завучу, но дал себе слово провести предложенное занятие как можно менее содержательно и интересно. На вопрос о том, почему он хочет так поступить, С. ответил: «Меня всегда хвалят тогда, когда хотят нагрузить дополнительной работой. Даже тогда, когда этого не происходит, я долго жду, что мне предложат выполнить то, что не хотят делать коллеги. Я разуверился в искренности слов руководства школы».*

Ситуация вторая — **похвала становится источником дискомфорта для учителя.**

*Директор школы решил похвалить на заседании педсовета молодого классного руководителя 9 «А» за его успешную работу с классом. Однако всем было известно, что успехи последнего во многом были обусловлены работой предыдущего «классного», который имел значительный авторитет среди учителей, учеников и их родителей. Многие считали, что новичку очень повезло — ему достался, можно сказать, идеальный 9 «А», работать с которым почти каждый учитель школы посчитал бы за благо. Справедливости ради следует отметить, что новый классный руководитель 9 «А» организовал для ребят экскурсии в ботанический сад и технический музей, а также провел серию классных часов об этикете. Эти мероприятия были высоко оценены школьниками и заместителем директора по воспитательной работе. Но... именно их как раз и забыл упомянуть директор. В ответ на хвалебные слова в свой адрес молодой учитель, смущаясь, сказал директору: «Я не*

могу принять вашу похвалу. Я лишь продолжил традиции моего предшественника».

Ситуация третья — **похвала предшествует критике.**

Наверняка вам иногда приходилось сталкиваться с тем, что после похвалы в ваш адрес слышалось порицание? Как это похоже на родительскую опеку! Если подростки всячески стремятся избавиться от нее, то что же говорить о взрослых? Поэтому весьма часто соединение похвалы и критики в адрес работника не приносит ничего, кроме его раздражения по отношению к администрации.

Ситуация четвертая — **похвала воспринимается как должное и поэтому не является с точки зрения учителей наградой. Более того, она ограничивает их творчество.**

*В честь Дня учителя руководство школы вынесло благодарности педагогам — участникам творческой группы по внедрению коллективных способов обучения. Каково же было удивление заместителя директора по опытно-экспериментальной работе, когда он узнал о недовольстве творческих учителей поощрением. Они подумали, что объявление благодарности — это элемент заведенной в школе процедуры проведения Дня учителя и не может рассматриваться как награда в принципе. Более того, некоторые из них посчитали, что объявление благодарности представляет собой способ отделаться от их предложений по внесению изменений в организацию образовательного процесса в школе. А если так, стоит ли предлагать новации, зная, что они не будут внедрены?*

Ведь только искренний интерес руководства может по-настоящему стимулировать творчество. От руководителя, который старается вникнуть в предлагаемую новацию, требуются усилия и время. А «дежурная» похвала в адрес подчиненных без изучения сути проблемы показывает его незаинтересованность в изменениях.

Ситуация пятая — **частая похвала** — вызывает сомнения в своей искренности. К тому же частые восхваления одного и того же человека, пусть даже и вполне заслуженные, способствуют появлению негативных эмоций по отношению к нему со стороны коллег.

Таковы парадоксы использования в управленческой практике доброго слова руководителя. Что же делать? Стоит избегать ситуаций, подобных тем, что были описаны выше. Иначе говоря, стараться ис-



пользовать похвалу вне других контекстов (средства подчинения, предвестника критики и т.д.). Это позволит работникам, которых вы хвалите, почувствовать искренность ваших слов и повысит степень доверия к вам.

## **Поддерживайте позитивное в работе учителей**

Казалось бы, это утверждение достаточно очевидно. Однако всегда ли оно имеет место на практике?

**Пример.** *Учитель математики Х. считала, что в школе, где она работает, многие педагоги по разным причинам трудятся недостаточно эффективно. Судя по показателям образовательного учреждения, с этим нельзя было не согласиться. Став завучем, она решила, что должна изменить ситуацию. Для начала Х. добровольно взяла шефство над молодой учительницей К., тоже математиком. Посетив несколько уроков последней, завуч досконально проанализировала недочеты молодого специалиста и поставила задачи по их устранению. Через некоторое время Х. вновь посетила уроки К. Часть рекомендаций молодая учительница весьма уверенно применяла, но многое в работе еще надо было совершенствовать. Такое положение не удовлетворило завуча. На очередном производственном совещании Х. подвергла критике учителя К. и дала понять, что она — бесперспективный педагог. Через год в соседней школе появилась вакансия учителя математики, и К. ушла туда.*

*Происшедшее не изменило поведения Х. Она продолжала посещать уроки и внеклассные мероприятия только с целью выявления недостатков в работе учителей. Если таковых обнаружить не удавалось, то завуч не проводила разбора урока вообще, ограничиваясь фразой: «У вас все нормально». В конце концов, все педагоги смирились с такими действиями Х. и перестали обращать внимание на ее замечания. Когда завуч тяжело заболела и попала в больницу, никто из учителей даже не подумал навестить ее.*

В приведенном примере руководитель стремился изменить работу педагогов (что делалось, безусловно, из благих побуждений и даже было в интересах школы), концентрируя внимание на недостатках их работы и не замечая достоинств учителей. Фактически, завуч взяла на себя роль надсмотрщика. С одной стороны, ей уда-

лось создать имидж сильной личности. Но, с другой стороны, она получила недоброжелательное и даже враждебное отношение к себе. Последнее фактически свело на нет ее мотивационные возможности.

Приведенный выше пример наглядно показывает, как важно руководителю обладать позитивным мышлением. Действия, обусловленные ожиданием возникновения какой-то проблемы, наличием недостатков часто приводят к тому, что управленец транжирит свои силы понапрасну. Мало кому нравится, когда даже в самой ненавязчивой и благожелательной форме ему указывают на недостатки в работе. В такой ситуации практически всегда появляется желание поспорить. Но далеко не каждый педагог позволяет себе это. Таким образом создается иллюзия принятия замечаний. Но поведение работника при этом редко меняется!

Гораздо продуктивнее найти положительные моменты в работе самого неподготовленного учителя и попытаться усилить их. К директору, который стремится видеть положительное, педагоги не будут бояться обратиться в случае возникновения проблем. Часто такой руководитель воспринимается ими не просто как управленец, а как советчик и старший партнер.

## **Поддерживайте свою мотивацию на достижение успеха**

«Кто работу воспринимает как праздность, а праздность как работу, тот поистине овладел искусством жить», — говорил М. Монтень.

Человек, не способный мотивировать себя на труд, не сможет оказать влияния и на окружающих. Если руководитель сам не мотивирован на наиболее эффективное выполнение задач своей школой, то очень скоро учителя и другие сотрудники поймут это. Многие зададут тогда себе вопрос: «Если директор сам не очень-то «горит» на работе, почему должен выкладываться я?» Конечно, значительная часть учителей вне зависимости от различных внешних по отношению к себе обстоятельств ориентирована на детей, стремится как можно эффективнее проводить уроки, прививать ребятам лучшие качества. Но несмотря на это, многие проблемы в школе можно решить только коллективно, только при наличии мотивации руководителя.

Как же поддержать собственную мотивацию? Ранее мы уже говорили о необходимости четкой формулировки краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных целей работы коллектива и своей деятельности. Но сформулировать привлекательные для себя и педагогов цели — это начало пути. Важно, чтобы сотрудники видели, что руководитель готов тратить значительную часть времени для их достижения. Поэтому имеет смысл как можно чаще обсуждать различные аспекты работы, направленной на достижение целей. Тем самым вы «убиваете двух зайцев»: уточняете задачи деятельности, внося в нее необходимые коррективы, и демонстрируете свою заинтересованность в успехе, что мотивирует сотрудников.

Испытывая воодушевление от работы, вы способны целиком отдаваться делу, демонстрируете свои самые ценные качества и долго не чувствуете усталости. Ваш настрой, ориентированный на успех, передается учителям. Наверняка вам встречались в жизни люди, которым, как может показаться, все удается, что бы они ни задумали. Очевидно, вы знаете и таких людей, которых будто бы все время преследуют неудачи. В поведении «везунчиков» и «горемык» наблюдаются характерные особенности. Неудачник всегда сомневается в себе и в возможности благополучного исхода дела. Он может тяготиться различными страхами: обратить на себя внимание, допустить оплошность, оказаться в тягость окружающим, потерпеть неудачу в каком-то незначительном деле. Поэтому он старается не рисковать, считая, что любое начинание может закончиться неудачно. Под действием таких мрачных мыслей его страхи и опасения становятся реальностью. Совсем иначе ведет себя удачливый человек, излучая веру в себя и в свой успех. Ему практически незнакомо слово «поражение». Он думает об успехе, добивается его как единственно возможного для себя результата.

Однако на пути к цели всегда возникают различные трудности. Нет ничего хуже, чем ситуация, когда полководец не знает, что делать. Руководителю нельзя показать растерянность, отсутствие представления о том, в каком направлении следует двигаться. Директор не может позволить себе показаться беспомощным ни при каких обстоятельствах. Дух растерянности моментально передается работникам, очень часто парализуя их волю. Значит, кроме тщательного планирования предстоящей деятельности руководителю необходимо настроить себя психологически

на встречи с разнообразными объективными и субъективными трудностями. Нельзя допустить, чтобы их появление стало неожиданностью.

Разумеется, никто не застрахован от неудач. Если неудача все же постигла организацию, то следует как можно быстрее разобраться в ее причинах и продумать шаги (желательно несколько вариантов) по нейтрализации негативных последствий. Ведь неудачи порождают у работников подозрительность, разочарование, сомнение; развивают неуверенность, излишнюю осторожность; формируют страх перед новыми целями. Как свидетельствуют многие медики, неудачи могут стать даже причинами заболеваний. Важно настроить себя на необходимость побыстрее «встать после падения». Этому способствует умение стимулировать самого себя. Порой бывает достаточно мысленно представить, чем вы будете вознаграждены, когда достигнете цели.

Опыт многих эффективных руководителей показывает, что в случае неудачи очень важна внутренняя готовность лидера коллектива сделать новую попытку достичь поставленной цели, стремление добиться первого, даже самого незначительного успеха. Умение извлекать уроки из своих ошибок, «не наступать на одни и те же грабли» дважды является важнейшим управленческим умением. Только тот, кто сам добивается успехов, может заразить окружающих новой идеей, воодушевить их на успешный труд.

## **Ориентируйтесь на поиск новых возможностей для коллектива, подчиненных и для себя**

Там, где сотрудники видят разнообразные возможности для удовлетворения своих насущных потребностей, всегда есть желание работать. Но всегда ли эти возможности очевидны педагогам? Часто кажется, что сотрудники безынициативны и настроены слишком пессимистично относительно своей работы. А может быть, стоит попытаться найти для них новые смыслы в деятельности, обнаружить новые возможности для развития своего учреждения как это описано в следующем примере.

*Михаил К. стал директором школы в конце 70-х годов прошлого века. Однако и в советское, и в постсоветское время коллеги поражались, как ему удается поддерживать высокую активность*

*педагогов, которые успевают не только обучать детей, но и проводить внеклассные мероприятия, активно заниматься самообразованием и даже успешно защищать диссертации. Один из управленческих секретов Михаила К. — умение быстро откликаться на перспективные новации, видеть скрытые возможности даже в самых непривлекательных, рутинных работах. Как только он видит, что та или иная идея полезна для развития его образовательного учреждения и интересна для какой-либо группы учителей, то по инициативе директора в школе начинается работа по ее внедрению.*

Руководитель не дает себе время на раскачку, понимая, что оно может понадобиться, прежде всего, на мотивацию сотрудников. Перед началом работы Михаил К. не жалеет времени на то, чтобы показать, какие возможности открывает новшество для каждого учителя. Для одного новация интересна как шанс проявить себя, для другого — как способ дополнительно заработать, третьему она может помочь решить какие-либо проблемы в преподавании или в воспитательной работе с тем или иным классом. Все это директор старается достаточно четко просчитать и довести до сознания своих сотрудников.

Конечно, такая организация работы требует значительных временных затрат на первом, предварительном, этапе деятельности. Но в конечном итоге школа Михаила К. достигает успеха. И более того, в самых перспективных разработках оказывается на шаг впереди других.

## **Одержите победу над своей перегрузкой**

Успешно мотивировать других возможно лишь тогда, когда вы имеете достаточно времени. Но часто приходится слышать жалобы на катастрофическую его нехватку. Что же делать? Что может помешать рационально использовать свое время? Для того чтобы ответить на эти вопросы, полезно выполнить следующее задание. Закончите написанные ниже предложения, приводя к каждому из них не менее трех объяснений.

1. Мне не хватает времени, потому что:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

2. У меня было бы больше времени, если бы:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

3. Я трачу понапрасну слишком много времени, потому что:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

4. Я не имею возможности изменить свой распорядок дня, потому что:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

Проанализируйте полученные ответы. Не взвалили ли вы слишком много обязанностей на себя? Еще раз подумайте, что вы могли бы поручить своим заместителям, педагогам своей школы из тех дел, которые выполняете лично.

## **Не поддавайтесь пессимизму и излучайте ОПТИМИЗМ**

Кто перестает верить в успех, тот неизбежно терпит провал. Пессимистичный настрой вследствие безнадежности и безысходности не способствует решению проблем. Особенно он опасен в момент, когда образовательному учреждению необходимо достойно ответить на вызовы, брошенные негативными обстоятельствами или новым социальным заказом. К таким вызовам можно отнести спад рождаемости, появление в опасной близости от себя сильного конкурента — как правило, того или иного инновационного учебного заведения, возникновение новых образовательных потребностей у учащихся и их родителей, которые они хотели бы реализовывать в школе.

Негативный настрой парализует волю работников, лишает их инициативы и решительности. Между тем именно эти качества особенно необходимо развивать у педагогов сегодня, поскольку конкуренция между школами в городах стала реальностью, а в сельской местности образовательное учреждение является едва ли не единственным стабилизирующим фактором местного сообщества. Пессимизм означает застой и может стать даже причиной регресса школы. Лично для директора его пессимизм может стать причиной краха управленческой карьеры. Самое опасное, что разрушительное действие пессимистического настроения очень часто сразу не проявляется, так

как школа живет прежними достижениями, энтузиазмом отдельных педагогов. Стагнация школьной жизни может растянуться на длительный срок.

**Пример.** Школа № считалась одной из старейших в городе, имела славные традиции — успехи многих ее выпускников были предметом гордости не только города, но и региона. Все было хорошо до тех пор, пока в микрорайоне не построили новую школу, куда ушла вместе с учениками часть ведущих учителей из старой школы. По стечению обстоятельств в этот момент в ней сменился директор. С первых дней он всем своим видом и поступками стал показывать учителям и руководству образованием города, что «лебединая песнь» его школы давно спета и нечего ждать от его образовательного учреждения прежних успехов. Наблюдая такую позицию руководителя, многие педагоги постепенно утрачивали интерес к работе. Молодые перспективные кадры старались обходить эту школу стороной, предпочитая другие учебные заведения. Все реже школа выпускала медалистов и отличников учебы, имена ее учащихся исчезли из списков победителей и призеров предметных олимпиад.

Какое-то время школа держалась «на плаву» благодаря хранителям старых добрых традиций — учителям-ветеранам. Они не хотели мириться с ослаблением позиций образовательного учреждения, которому отдали десятки лет. Однако годы брали свое, и ветераны один за другим уходили на заслуженный отдых. Позиция же директора не менялась — он считал свою школу обделенной, полагал, что стал жертвой обстоятельств. Никогда учителя не слышали от него предложений, как улучшить школьные дела. Более того, всякий, кто предлагал что-то мало-мальски дельное или пытался действовать, становился неуютен директору и рано или поздно выживался из школы.

Наступили рыночные времена. Спад рождаемости привел к тому, что школа, всегда без проблем набиравшая три первых класса, в течение нескольких лет с трудом открывала один первый класс, в котором насчитывалось едва ли пятнадцать учеников. В городском управлении образования не хотели мириться с таким положением. Начальник управления стал уговаривать директора школы, который к тому моменту достиг пенсионного возраста, уйти по-хорошему, но уговоры эти ни к чему не привели. Тогда образовательное учреждение посетила комплексная проверка. Лишь ознакомившись с ее результа-

*тами, которые оказались весьма безрадостными, директор написал заявление об уходе.*

Пессимизм руководителя школы передается учителям. А это — самое опасное, что может произойти в школе. Ведь в этой ситуации педагоги перестают верить в возможности своих учеников, что лишает и их веры в свои силы и свое будущее. «Зачем выставлять моих учеников на районную олимпиаду по предмету, все равно не займут никаких мест, только опозорятся», — размышляет учитель-пессимист. «Зачем стараться учиться на «пять», если учитель постоянно говорит, что моя отметка — «четыре», — вторят ему ученики. А вместе с тем одна из важнейших функций учителя — мотивировать ребят к учению, побуждать их брать на себя исполнение сложных задач, поднимать моральный дух, формировать у них смелость и решительность, необходимые для устранения различных трудностей. Таким образом формируется образовательная среда, названная Янушем Корчаком «средой безмятежного потребления». Характеризуя выпускников школ, психолог Витольд Ясвин отмечает, что основной чертой их личности является жизненная пассивность, неспособность к напряжению и борьбе. Встречаясь с трудностями и препятствиями, они предпочитают самоустраниться от их разрешения, продолжая скрываться в своем иллюзорном мире, как улитка скрывается в своей раковине.

Конечно, в школе всегда найдутся учителя, которые во всем новом усматривают угрозу и предпочитают старое, привычное, даже если оно сопряжено с явными неудобствами, такими как большой объем рутинной работы, значительная перегрузка, явная неэффективность педагогического влияния на ученика и т.п. Между тем новация всегда предоставляет шанс проявить себя, укрепить свое положение в коллективе, изменить содержание работы, научиться чему-то новому. Руководителю важно понять, кто стремится к этому и сделать ставку на таких педагогов. Недоверие же к ним оборачивается существенными потерями: падением показателей деятельности учреждения, уменьшением количества учащихся.

Когда руководитель настроен оптимистически, то это вовсе не означает, что он игнорирует проблему, не видит никаких опасностей в развитии школы. Оптимистически настроенному директору



тоже приходится порой выносить удары судьбы. Он знает, что время от времени случаются срывы и неудачи. Но оптимист понимает, что эти неудачи носят временный характер. Важно, чтобы временное разочарование не переросло в стойкое уныние и не лишило руководителя и педагогов веры в собственные силы. Нет ничего опаснее для школы, чем большое количество педагогов, которые пали духом, опустили руки и потеряли веру в свои силы.

Оптимистами движут уверенность и надежда. Они смело и упорно идут вперед, преодолевая сопротивление и преграды, никто и ничто не может поколебать их веру в собственные силы. В любой трудности оптимисты обнаруживают благоприятный для себя шанс. Они верят в возможность постоянного развития и самосовершенствования, верят, что человек в любой момент своей жизни может справиться со всеми трудностями. Руководители-оптимисты видят свои образовательные учреждения такими, какими школы могли бы стать. И это придает силы им и их подчиненным.

# Практикум «Мотивация труда педагогов»

**П**рактикум «Мотивация труда педагогов» призван помочь руководителю осознать причины своих действий, направленных на стимулирование деятельности учителей, определить личные управленческие интересы и приоритеты. Выполнение заданий практикума позволит вам понять свои возможности и ограничения в работе с персоналом. Из всего перечисленного складывается один из важнейших управленческих навыков — навык профессиональной рефлексии.

Овладение управленческой рефлексией может сделать более понятными для директора стремления различных работников школы — учителей, членов административной группы, технического персонала; дать повод к размышлению о том, как руководитель может поддержать их. Если устремления педагогов того или иного образовательного учреждения воплощаются в жизнь благодаря работе в нем, то эффективность деятельности такого учреждения возрастает (при условии, что цели учреждения и работника не являются диаметрально противоположными). вспомните, сколько прекрасных педагогических идей и находок канули в лету лишь потому, что педагоги либо не были заинтересованы в их реализации, либо считали, что реализовывать их надо иначе, чем это им предлагалось. А руководство школ, где они работали, концентрировало свое внимание только на организации учебно-воспитательного процесса, считая как само собой разумеющееся, что учителя всецело разделяют

взгляды руководителей и хотят работать так, как прикажут. Узнать, чего же хотят учителя, насколько их желания близки целям школы и могут быть удовлетворены в ней — задача практикума. Выявить интересы педагогов, связанные с работой в том или ином образовательном учреждении, и факторы, способствующие и препятствующие их реализации, необходимо для того, чтобы найти приемлемые пути сочетания интересов работников и школы.

Попытайтесь найти расхождения между вашими представлениями, взглядами ваших руководителей и подчиненных на действительную ситуацию. Определенное различие между ними является нормой, так же как вполне естественным является стремление выдать желаемое за действительное, что часто случается. Выявление «ножниц» в представлениях поможет вам получить более точное представление о факторах, влияющих на желание работать учителей и других сотрудников школы; об условиях, способствующих и препятствующих эффективной педагогической деятельности в вашем коллективе. Иначе говоря, вы сможете уточнить свои представления о том, что хотели бы получить педагоги от школы и насколько вы можете дать им это. Но это решать только вам.

*Практикум «Мотивация труда педагогов» включает в себя вводные задания, три основные части и итоговое упражнение. Вводные задания посвящаются анализу желательного и реального организационного поведения сотрудников, который дает возможность оценить необходимость управленческой деятельности по мотивации труда конкретных учителей. Вторая часть позволяет определить факторы, способствующие повышению мотивации педагогов вашей школы, и вызывающие неудовлетворенность трудом у учителей. Третья часть практикума посвящена способам стимулирования труда работников. В четвертой части предлагаются инструменты анализа потребностей педагогов образовательного учреждения и выявления реальных путей их удовлетворения в условиях школы. Пятая часть практикума может быть интересна тем руководителям, которые желают использовать в своей деятельности мотивацию по целям и делегирование. Завершает практикум итоговое упражнение, предназначенное для систематизации проделанной работы.*

Практикум рассчитан на работу с ним руководителей образовательных учреждений, их заместителей и кадров управленческого

резерва школьного уровня. Вместе с тем в ряде заданий предложен вариант, предназначенный руководителям муниципального органа управления образованием.

Методика проведения практикума предоставляет управленцу возможность не только узнать новое о процессе мотивации (на это ориентировано пособие по курсу, содержащее учебные тексты), но и осмыслить его в преломлении к собственным взглядам и опыту, что позволяют сделать задания практикума. Часть заданий предназначена персонально для руководителя (в тексте практикума они помечены словами «выполняется руководителем»), некоторые рекомендуется выполнять либо с ближайшим окружением руководителя, либо со всем педагогическим коллективом (они отмечены словами «выполняется ближайшим окружением руководителя» или «выполняется педагогами»).

Задания практикума содержат инструкцию и, при необходимости, имеют образцы выполнения, рекомендации, советы и ссылки на тексты данной книги и литературу. В конце почти всех заданий есть пункт «выводы», в которых следует обобщить новую информацию, полученную в результате работы с заданием. Эти выводы могут касаться как собственно содержания деятельности по выполнению упражнения, так и реакций педагогов в связи со сделанным; совпадения или несовпадения представлений руководителя и его ближайшего окружения, педагогов о той или иной проблеме.

Хочется предупредить вас, уважаемый читатель, что обязательным условием успешной работы с практикумом является высокий уровень откровенности с самим собой. Кроме того, следует помнить и то, что значительная часть результатов исследований, которые вы будете делать, являются конфиденциальными, и их не следует разглашать.

## **Часть I. Вводные задания**

### **Задание 1.1**

(выполняется руководителем)

**Цель** — уточнить представление руководителя о проблемах, стоящих перед педагогами школы, и выделить среди них наиболее сложные.

**Инструкция.** Выпишите как можно больше проблем, которые приходится решать педагогам вашей школы. *Обратите внимание — это не должны быть только «ваши» проблемы, например, чисто управленческие или хозяйственные.*

### **Рекомендации**

При выполнении задания 1.1 вам не следует пугаться, если список окажется чересчур обширным или, наоборот, недостаточно длинным — он отражает ваше представление о реальности, которая имеет место в школе. В нем могут быть представлены как проблемы всех учителей школы, так и проблемы отдельных групп педагогов (например, учителей начальной школы или математики). Не следует сразу же обращаться к подсказке, ею стоит воспользоваться лишь тогда, когда ваше воображение иссякнет.

После того как список составлен, нужно оценить включенные в него проблемы на предмет того, являются ли они на самом деле проблемами учителей или же это скорее проблемы кого-то другого (руководителей, ученых, методистов и т.п.). Например, проблема нехватки учителей иностранного языка в школе, безусловно, порождает сложности в работе многих педагогов, однако решать ее следует директору.

Если вы являетесь руководителем органа управления образованием, то вашей задачей является составление списка проблем своих подчиненных — директоров образовательных учреждений и специалистов.

### **Вместо подсказки**

*Перечень возможных проблем учителей*

1. Нежелание учеников учиться.
2. Равнодушие родителей по отношению к проблемам обучения и воспитания своих детей.
3. Отсутствие методических материалов.
4. Необходимость освоения новых методов обучения (указать каких).
5. Необходимость внедрения новых форм контроля учебного процесса (указать каких).
6. Организация внеклассной работы по предмету (олимпиад, конкурсов, викторин и т.п.).
7. Проблемы поддержания дисциплины учащихся.
8. Сплочение классных коллективов.
9. Организация внеклассной воспитательной работы.

10. Организация общешкольных мероприятий с учащимися (в масштабах параллели, ступени школы, всей школы).
11. Работа со слабоуспевающими.
12. Работа с одаренными и наиболее подготовленными учениками.
13. Работа с детьми из «группы риска».
14. Оформление документации учителя.
15. Работа по повышению своей квалификации, участие в деятельности методических объединений (кафедр, секций и т.п.).
16. Освоение новых технических средств обучения.
17. Преимущество в обучении начального и среднего звена школы, средней и старшей школы.
18. Подготовленность детей к поступлению в школу.
19. Проблема адаптации «новеньких».
20. Проблема разноуровневого обучения.

Перечень проблем педагогов:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

Какие из них (выбрать 3–4 проблемы), по вашему мнению, наиболее трудно решаются учителями в настоящее время? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## **Задание 1. 2**

(выполняется руководителем)

**Цель** — исследование личных представлений руководителя о желательном поведении учителя в ходе педагогической деятельности в образовательном учреждении.

**Инструкция.** Прочтите список характеристик желательного поведения педагога в процессе труда. Возможно, он покажется вам недостаточно полным. Дополните его своими характеристиками.

« Я считаю, что хорошо работает тот педагог, который:

- стремится привить учащимся любовь к предмету;
- ориентирован на достижение высоких учебных показателей своими учениками (много поступивших в вузы, медалистов, призеров различных олимпиад, соревнований, конкурсов, другие достижения);

- старается быть лояльным к руководству, образовательному учреждению;
- проводит много времени с ребятами, желает создать теплый микроклимат в детском коллективе;
- работает над собой, своим общим и специальным кругозором, методической компетентностью;
- старается установить тесные контакты с родителями;
- хочет получить высокую квалификационную категорию, почетное звание, стать известным среди коллег;
- склонен решать возникающие проблемы совместно с коллегами, умеет взаимодействовать с ними;
- восприимчив к новациям;
- стремится быть исполнительным, дисциплинированным;
- проявляет старание в организации внеклассной работы с учениками (по предмету, организует экскурсии, походы, вечера, классные часы, интересные для детей мероприятия);
- отличается желанием принимать учеников такими, какие они есть;
- работает над укреплением своего здоровья;
- старается эффективно поддерживать дисциплину учеников на уроке;
- хорошо знает свой предмет;
- понимает детей;
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

Из данного перечня выберите 4 позиции, которые более всего соответствуют вашему сегодняшнему представлению об эффективно работающем педагоге, способном решить проблемы, выявленные в предыдущем упражнении. Отметьте их каким-либо знаком в предложении выше списке.

### **Рекомендации**

Необходимо иметь в виду, что все предложенные для выбора характеристики являются положительными, и это задание (как, впрочем, и все последующие) не имеет заведомо правильного ответа (выбора). Разные руководители при наличии схожих проблем могут сделать различные выборы ведущих характеристик «хорошего учителя».

Не следует объединять пункты анкеты. Например, позицию «старается установить тесные контакты с родителями» с позицией «склонен решать возникающие проблемы совместно с коллегами, умеет взаимодействовать с ними» под общим определением «коммуникабелен». Помните, что цель данного упражнения — как можно более точно выявить наиболее важные характеристики поведения педагога, способного решить стоящие перед ним проблемы.

Для тех, кто хотел бы более детально проанализировать характеристики желательного поведения педагогов, может оказаться полезным обращение к анализу такого поведения с учетом доминирующей организационной культуры, о чем подробно говорится в книге К.М. Ушакова «Ресурсы управления школьной организацией».

Руководителю органа управления образованием целесообразно уточнить свои представления об эффективном руководителе образовательного учреждения. Вариант анкеты, посвященной этому, предложен после текста упражнения для директора.

### **Выводы**

Какое поведение педагогов, с вашей точки зрения, является в наибольшей степени желательным в вашей организации?

---

---

---

## **Вариант упражнения для руководителей органов управления образованием**

**Цель** — выявление личных представлений о желательном поведении руководителя образовательного учреждения.

**Инструкция.** Прочтите список характеристик хорошего директора. Возможно, он покажется Вам недостаточно полным. Дополните его.

**«Я считаю, что хорошо работает тот директор, который...»**

- умеет создать и поддержать хороший климат в педагогическом коллективе;
- исполнительен и дисциплинирован;
- представляет перспективу развития руководимой организации;
- совершенствует материально-техническую базу учреждения;
- является хорошим учителем;
- является хорошим методистом;



- требователен к подчиненным;
- создает условия для внедрения инноваций;
- понимает подчиненных, вникает в их потребности и проблемы;
- умеет анализировать деятельность организации;
- отличается высоким уровнем интеллектуального развития;
- умеет взаимодействовать с руководителями других образовательных учреждений, предприятиях, спонсорами, попечителями;
- умеет взаимодействовать с родителями учащихся;
- отличается хорошим здоровьем;
- является хорошим воспитателем;
- хорошо ориентируется в сложных ситуациях;
- отличается предприимчивостью;
- хорошо знает нормативные документы, теорию управления, педагогику и педагогическую психологию;
- является примером для подчиненных;
- умеет владеть собой;
- хороший администратор (умеет хорошо планировать, организовывать и контролировать деятельность подчиненных);
- содержит в порядке документацию;
- умеет эффективно контактировать с вышестоящим руководством;
- популярен у учащихся;
- умеет генерировать новые идеи;
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

Из данного перечня выберите 5 позиций, которые более всего соответствуют вашему сегодняшнему представлению об эффективно работающем руководителе образовательного учреждения, способном решить наиболее актуальные проблемы, выявленные в предыдущем упражнении. Отметьте их каким-либо знаком в предложенном выше списке.

### **Выводы**

Какое поведение подчиненных вам руководителей, с вашей точки зрения, является в наибольшей степени желательным? \_\_\_\_\_

---



---



---

### Задание 1.3

(выполняется лицами из ближайшего окружения руководителя)

**Цель** — выявить представления ближайшего окружения руководителя о проблемах, стоящих перед педагогами школы, и выделить среди них наиболее сложные.

**Инструкция.** Предложите членам своего ближайшего окружения дополнить перечень проблем педагогов школы, который вы получили в результате выполнения задания 1.1.

#### Рекомендации для руководителя

В ближайшее окружение руководителя образовательного учреждения обычно входят сотрудники по должности (заместители, руководители структурных подразделений, методических объединений и т.п.), а также просто значимые для него люди, к которым он испытывает доверие. Эта группа, как правило, не может включать в себя больше чем 6–7 человек.

Поэтому перед началом выполнения задания необходимо определиться, по какому принципу будут приглашаться сотрудники: будет ли это только формальный принцип (собираются «носители» управленческих должностей) или смешанный (к управленцам добавляются еще и значимые люди из числа учителей). Принимая это решение, вам следует учесть такие моменты, как:

- степень тревожности членов административной группы образовательного учреждения в связи с появлением в составе ближайшего окружения лиц, не являющихся управленцами по должности;
- значимость для них дистанции в отношениях с другими работниками школы;
- традиции своей школы относительно поведения руководящих кадров.

Если нет уверенности в том, что сформированное по неформальным признакам ближайшее окружение окажется работоспособным или работа такой группы не закончится конфликтом на межличностной почве, следует подбирать участников по формальному принципу.

Работа над этим заданием организуется следующим образом.

1. Каждому члену ближнего круга раздается список проблем педагогов, составленный вами. В течение 5 минут члены ближнего круга дополняют его, не тратя время на обсуждение актуальности проблем.

2. Каждый член ближнего круга отмечает свой выбор в ходе индивидуальной работы по отбору наиболее сложно решаемых проблем.

3. В работе осуществляется подсчет выборов и выявление проблем, которые отмечались чаще всего.

Не следует «соблазняться» обсуждением путей решения проблем — это не является задачей данного задания.

**Перечень проблем педагогов** (версия ближайшего окружения руководителя):

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

Попросите членов своего ближайшего окружения выделить из полученного списка четыре проблемы, которые наиболее сложно решаются учителями в настоящее время. С этой целью каждый из состава ближайшего окружения самостоятельно выбирает свои проблемы, а затем подсчитывается количество выборов. Таким образом выявляется своеобразный «рейтинг» проблем педагогов школы.

### **Выводы**

Совпали ли проблемы, выделенные членами ближайшего окружения, с теми, которые выделили вы? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## **Задание 1.4**

(выполняется лицами из ближайшего окружения руководителя)

**Цель** — исследование представлений членов вашего ближайшего окружения о желательном поведении учителя в ходе педагогической деятельности.

**Инструкция.** Предложите членам своего ближайшего окружения прочитать и дополнить список характеристик желательного поведения педагога в процессе труда (см. список в задании 1.2).

Предложите членам ближайшего окружения выбрать из данного перечня 4 позиции, которые более всего соответствуют их сегодняшнему представлению об эффективно работающем педагоге, способном решить стоящие перед вашим образовательным учреждением проблемы.

### **Рекомендации для руководителя**

Если члены ближнего круга предложат вам не четыре, а больше характеристик хорошего педагога, то следует настоять, чтобы были выбраны именно четыре. Это необходимо для выделения приоритетных характеристик хорошего педагога именно в вашем образовательном учреждении. Напомните, что никто не может быть идеальным. Также не следует разрешать объединять характеристики, например «старается установить тесные контакты с родителями» и «понимает детей», в одном пункте «коммуникабелен».

Не стоит удивляться, если мнение большинства членов ближнего круга будет отличаться от ваших собственных представлений. Это означает целесообразность согласования вашей позиции и позиции ближайшего окружения.

### **Выводы**

Какие характеристики выбрало большинство вашего ближайшего окружения? Насколько мнение членов ближайшего окружения совпадает с вашим? \_\_\_\_\_

## **Задание 1.5**

(выполняется педагогами индивидуально)

**Цель** — исследование представлений учителей о желательном поведении педагога.

**Инструкция.** Предложите учителям прочитать и дополнить список характеристик желательного поведения педагога в процессе труда (см. список в задании 1.2).

Каждому из участвующих в опросе учителей необходимо выбрать из данного перечня 4 позиции, которые более всего соответствуют их сегодняшнему представлению об эффективно работающем педагоге, способном решить стоящие перед образовательным учреждением проблемы. Выборы педагогов фиксируются на предварительно розданных им небольших листах бумаги, после чего вам следует подсчитать их общий итог.

### **Рекомендации для руководителя**

Перед анкетированием учителей имеет смысл познакомить их со списком проблем, полученным по итогам выполнения задания 1.3,

сообщив им, что анкетирование проводится с целью выявления представлений о характеристиках педагогов, наиболее важных для решения этих проблем. На выполнение упражнения не стоит давать более пяти минут. Результаты упражнения должны быть обязательно оглашены, поскольку неоглашение некоторых данных может трактоваться как признак вашей слабости.

Возможные опасности, связанные с выполнением данного задания:

- вы провели анкетирование, но никаких действий (выводов, обобщения, изменений) не последовало. Это может вызвать у педагогов ощущение бесполезности проделанной работы.
- подобного рода опросы могут восприниматься рядом педагогов как угроза их авторитету, что с большой долей вероятности приведет к возникновению недовольства вашими действиями или конфликтам внутри педагогического коллектива.

**Любое действие такого типа как анкетирование, опрос, диагностика, способно влиять на поведение работников. Исследование — это способ воздействия, иначе говоря, способ управления.**

### **Выводы**

Какие характеристики выбрало большинство педагогов вашего образовательного учреждения? Насколько их мнение совпадает с вашим и мнением членов вашего ближайшего окружения? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Давайте подумаем, насколько ваше представление о желательном поведении учителя близко к портретам педагогов Вашей школы.

## **Задание 1.6**

(выполняется руководителем)

**Цель** — сравнить ваше представление о желательном поведении учителя с представлениями педагогов; выявить то, что устраивает руководителя в работе конкретных учителей и какие изменения, по вашему мнению, желательны в их деятельности. Оценить вероятность этих изменений в поведении педагогов.

Данное упражнение включает в себя четыре шага, которые выполняются в следующей последовательности.

### **Общие рекомендации**

При выполнении этого задания не стоит бояться фантазировать. Ведь именно с профессиональных фантазий руководителя начинается любое изменение, которое затевается в его организации.

Задание требует довольно больших временных затрат, поэтому в ходе его выполнения имеет смысл анализировать поведение тех педагогов, которые являются ведущими или наиболее проблемными. Если вы руководитель достаточно крупной школы, то, возможно, имеет смысл не выполнять шаг № 4.

Это задание может быть предложено руководителем своим заместителям для анализа поведения педагогов, непосредственно подчиненных им. Но при таком подходе вы должны быть уверены в высокой степени лояльности своих заместителей по отношению к себе.

**Инструкция к шагу № 1.** Выпишите Ф.И.О. педагогов, работой которых вы довольны (если их много, то выпишите Ф.И.О. тех, работу которых вы непосредственно курируете). Рядом с каждой фамилией напишите очень кратко, почему работа этого педагога вас устраивает. Хотели бы вы изменений в его деятельности и, если да, то каких?

### **Рекомендации**

- Выполняя это упражнение, помните, что в мире нет ничего идеального (и даже на Солнце есть пятна). Наверняка вы хотите, чтобы даже лучшие учителя вашей школы трудились еще более эффективно. Однако стоит подумать, а способны ли они на такие изменения. Не стоит забывать, что от добра добра не ищут.

- Если вам трудно определиться с выбором педагогов, рекомендуем записать фамилии тех учителей, которые первыми пришли в голову. Позднее вы всегда можете вернуться к этому.

- Если оценка педагогов вызывает у вас определенные затруднения (возможно, вы недавно работаете в этой школе), то наблюдайте за работой учителей в различных ситуациях: на уроке, в ходе внеклассных мероприятий, педсоветов, совещаний, собраний; посмотрите, как они взаимодействуют с учениками, коллегами, администрацией школы, родителями учащихся; как реагируют на различные изменения, происходящие в школе.

- Целесообразно использовать шифр вместо Ф.И.О., так как никто не может дать стопроцентную гарантию, что эти материалы никогда не попадут в чужие руки.

<b>№ п/п</b>	<b>Ф.И.О. педагога или шифр</b>	<b>Что устраивает в работе</b>	<b>Какие изменения в его деятельности желательны</b>
1.	Петрова М. И.	1. Дает хорошие знания, почти все ее выпускники поступают в вузы. 2. Очень исполнительна, добросовестна	1. Активнее участвовать во внедрении новаций, не бояться брать на себя ответственность
2.	Иванов А. А.	1. Много занимается внеклассной работой, умеет найти подход к «трудным» детям, стремится поддерживать тесную связь с родителями. 2. Ответственно и инициативно подходит к решению любой проблемы	1. Доводить начатое дело до конца. Не увлекаться внешней стороной дела
3.			
4.			

- Вся информация можно систематизировать следующим образом (см. таблицу на следующей странице).

**Инструкция к шагу № 2.** Выпишите Ф.И.О. педагогов, работа которых вас не устраивает. Рядом с каждой фамилией напишите очень кратко, почему работа этого педагога вас не удовлетворяет как руководителя. Каких изменений в его деятельности вы хотели бы добиться?

### **Рекомендации**

- Неважно, что эти учителя могут считаться достаточно успешными с точки зрения окружающих, иметь высокий статус. Руководствуйтесь своим мнением!
- В списке может быть много фамилий учителей, а может быть только 1–2. Сколько бы фамилий вы ни написали — это не плохо и не хорошо. Это ваши реальные представления о педагогах своей школы.
- В последнюю колонку запишите изменения, которые, по вашему мнению, необходимы в деятельности того или иного учителя, если даже они кажутся сегодня неосуществимыми из-за его сопротивления или по какой-либо другой причине. **То, что сегодня кажется невозможным, завтра может стать реальностью.**

- Информацию можно представить в виде таблицы.

<b>№ п/п</b>	<b>Ф.И.О. педагога или шифр</b>	<b>Что не устраивает в его работе</b>	<b>Каких изменений в его деятельности желательно добиться</b>
1.	Сидорова Н. И.	1. Часто конфликтует с учащимися и их родителями. 2. Качество знаний учеников по предмету не устраивает меня как директора	1. Быть более терпимой к детям и внимательной к их родителям. 2. Лучше готовиться к урокам, работать над методикой преподавания, изучить особенности восприятия учебного материала различными категориями учащихся
2.	Степанов О. Р.	1. Недисциплинирован (часто опаздывает на уроки, недобросовестно выполняет распоряжения администрации) 2. Нетребователен к учащимся	1. Быть дисциплинированным и требовательным к ученикам
3.			
4.			

**Инструкция к шагу № 3.** Позволяет ли что-то надеяться, что изменения в работе этих педагогов действительно произойдут? Почему?

**Совет.** Не спешите отвечать **нет**. Постарайтесь найти даже у самого, с вашей точки зрения, худшего педагога хотя бы что-то положительное.

Информацию можно свести в таблицу.

<b>№ п/п</b>	<b>Ф.И.О. педагога или шифр</b>	<b>На чем основан прогноз положительных изменений в работе</b>
1.	Сидорова Н. И.	1. Очень любит, когда в ее кабинете чисто и уютно; старается оборудовать кабинет как можно лучше. 2. Отличается организованностью и ответственностью за порученное дело
2.	Степанов О. Р.	1. Любит детей, старается привить им интерес к предмету. 2. Инициативен в общественной работе. 3. Способен использовать нетрадиционные методы преподавания
3.		
4.		



**Инструкция к шагу № 4.** Выпишите Ф.И.О. остальных педагогов (если их много, то выпишите Ф.И.О. тех, работу которых вы непосредственно курируете). Опишите очень кратко, что в их работе вас устраивает, а что — не устраивает. Каких изменений в деятельности каждого из перечисленных выше педагогов вы хотели бы добиться?

**Совет.** Вспомните тех, кого вы, как правило, редко хвалите и редко ругаете. Вероятнее всего, фамилии этих учителей и окажутся в данном списке. Почему так происходит? Ответ на этот вопрос позволит вам лучше справиться с заданием.

Информацию можно представить в виде таблицы.

<b>№</b>	<b>Ф.И.О. педагога или шифр</b>	<b>Меня устраивает</b>	<b>Меня не устраивает</b>	<b>Каких изменений в его деятельности я хочу добиться</b>
1.				
2.				
3.				
4.				

### **Выводы.**

Как много педагогов, работой которых вы довольны, недовольны? Что вас устраивает в работе большинства ваших подчиненных, а что — нет? Какие основные направления изменений в работе большинства педагогов желательны для вашей организации и для вас? \_\_\_\_\_

А теперь зададимся вопросом: «Почему мои подчиненные ведут себя так, а не иначе? Что следует сделать, чтобы их поведение было более близким к желательному?» Ответы на эти весьма сложные вопросы вам помогут найти задания в следующих частях нашего практикума.

## **Часть II. Факторы влияния**

### **Задание 2.1**

(выполняется руководителем)

**Цель** — выявить представления руководителя о факторах, вызывающих у педагогов неудовлетворенность трудом.

**Инструкция.** Вспомните и опишите случай, когда вы чувствовали сильную неудовлетворенность своей работой в организа-

ции, где вы трудились. В чем были причины неудовлетворенности?

*Случай из жизни автора*

Всем известно, что перед началом учебного года каждый учитель сообщает руководству школой данные о том, по каким программам и учебникам он собирается работать. Однажды автору этих строк в бытность учителем пришлось сообщать письменно эту информацию трижды, что вызвало естественное раздражение и недовольство работой. А дело обстояло так. Как учитель истории, я должен был сообщить о программах и учебниках директору, поскольку именно директор в моей школе курировал общественные науки. Но этого оказалось недостаточно. Два завуча (один — ответственный за расписание и тарификацию, а другой — за методическую работу) пожелали иметь такие же сведения для себя. Мое предложение взять их у директора не получило одобрения обоих заместителей. Поскольку множительной техники в ту пору в школе не было, а написание данных в нескольких экземплярах изначально не предполагалось, мне, чертыхаясь и кляня организацию работы администрации школы, пришлось делать еще два списка учебников, программ и литературы для учителя.

**Рекомендации.**

Причины неудовлетворенности нужно указывать как можно более конкретно. К примеру, отсутствие необходимых технических средств обучения: проектора и качественных учебных фильмов, а не расхожее «плохие условия труда».

Не стесняйтесь высказывать неудовлетворенность самыми обычными явлениями, например, задержкой заработной платы или отсутствием компьютера в вашем кабинете. Помните, что наша жизнь складывается не только из возвышенного, но и из вполне земных желаний.

Описание случая, вызвавшего у вас сильную неудовлетворенность трудом \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Чем была вызвана неудовлетворенность:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

Вспомните и опишите случаи, когда кто-либо из педагогов вашей школы испытывал сильную неудовлетворенность работой? В чем были причины неудовлетворенности?

**Случай № 1.**

---

---

---

Чем, по вашему мнению, была вызвана неудовлетворенность:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

**Случай № 2.**

---

---

Чем, по вашему мнению, была вызвана неудовлетворенность?

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

Выпишите причины, которые, на ваш взгляд, вызывают неудовлетворенность педагогов работой в вашей школе:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

Подумайте, что еще может быть причиной неудовлетворенности учителей работой в вашей школе: \_\_\_\_\_

---

## **Задание 2.2**

(выполняется руководителем)

**Цель** — выявить представления руководителя о факторах, способствующих росту желания учителей работать эффективно.

**Инструкция.** Вспомните и опишите случай, когда вы были одержимы работой и трудились на пределе своих возможностей.

*Случай из жизни автора.*

Однажды автору этих строк в бытность свою молодым завучем пришлось впервые составлять расписание занятий на новый учебный год. Школа, где я работал, занимала небольшое здание и занималась в две

смены, причем классов-комплектов было так много, что ни в первой, ни во второй сменах во время уроков, как правило, не оказывалось ни одного свободного учебного кабинета. Поэтому составить удобное и для учеников и для учителей расписание занятий было делом очень сложным. Однако моя предшественница справлялась с этим делом весьма успешно и довольно быстро. Мне не хотелось с первых же дней работы выглядеть в глазах педагогов хуже нее, и, более того, я стремился завоевать авторитет у своих коллег как администратор.

Как только я приступил к этой работе, передо мной возникло множество проблем, известных каждому, кто хотя бы раз занимался составлением расписаний. Чтобы сделать его, мне пришлось четыре дня с утра и до позднего вечера сидеть над макетом, перемещая таблички с названиями предметов и фамилиями учителей. В итоге к третьему сентября стабильное расписание занятий появилось на стендах в учительской и в фойе школы. Коллеги посчитали его, с учетом работы в две смены, достаточно удобным для себя и учеников, а работники отдела образования — удовлетворяющим требованиям к организации учебного процесса.

### **Комментарий**

Отдельные коллеги считают, что они трудятся на пределе своих возможностей всегда. Смею вас уверить, что подобное невозможно, ибо в противном случае их, как кощунственно это не звучит, не было бы среди нас.

### **Совет**

Так же, как и в задании 2.1, руководителю следует быть предельно конкретным при формулировании причин, вызвавших у него желание работать на пределе сил.

### ***Описание случая, когда вы были одержимы работой***

---

Почему вы так самоотверженно работали:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

Вспомните и опишите случаи, когда кто-либо из педагогов вашей школы был одержим работой и трудился на пределе своих возможностей.

**Случай № 1.**


---



---

Что, по вашему мнению, служило причинами такой одержимости:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

**Случай № 2.**


---

Что, по вашему мнению, служило причинами такой одержимости:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

Выпишите причины, которые, на ваш взгляд, в наибольшей степени влияют на желание большинства учителей Вашей школы работать лучше.

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

Что еще может быть причиной возникновения желания работать эффективно у педагогов вашей школы? \_\_\_\_\_

---

Попытаемся сравнить свои представления о мотиваторах и гигиенических факторах, влияющих на труд педагогов вашей школы, с мнением самих учителей.

**Совет.**

Задания 2.3.–2.6. имеет смысл проводить с учителями в виде блока анкет в течение одного рабочего заседания.

**Задание 2.3**

(выполняется учителями)

**Цель** — выявить гигиенические факторы, которые вызывают у педагогов неудовлетворенность трудом.

**Инструкция для учителей**

1. Внимательно прочитайте список факторов, которые могут влиять на вашу неудовлетворенность трудом в школе. Если предлагаемый список покажется вам недостаточным, то дополните его недостающими, по вашему мнению, факторами.

2. Оцените, насколько сильна степень вашей неудовлетворенности трудом под влиянием указанных ниже факторов. Поставьте знак «+» в той колонке, которая соответствует вашему мнению о влиянии фактора на степень своей неудовлетворенности трудом.

1. Раздайте присутствующим учителям анкету и попросите их в течение примерно 7–8 минут заполнить ее.

2. Обратите внимание педагогов, что они оценивают не наличие или отсутствие на сегодняшний день указанных факторов в школе, а то, насколько эти факторы влияют на их неудовлетворенность своим трудом.

<b>Факторы</b>	<b>Степень неудовлетворенности</b>			
	<b>Сильная, значительная</b>	<b>Скорее сильная, чем слабая</b>	<b>Скорее слабая, чем сильная</b>	<b>Слабая, незначительная</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Отсутствие в школе условий для творческого роста учителя				
2. Низкий уровень заработной платы педагога				
3. Неудобное расписание				
4. Недостаточное профессиональное общение с коллегами				
5. Невозможность участвовать в управлении школой*				
6. Низкий уровень комфортности рабочих мест (отсутствие чистоты, плохая освещенность, шумно, нет места для отдыха и т.д.)				
7. Невозможность повлиять на учащихся (на поведение, отношение к учебе и т.д.)				
8. Отсутствие признания (недостаточное признание) учителя со стороны коллег				
9. Отсутствие признания труда педагога (недостаточное признание) со стороны руководителей				
10. Невозможность достичь успехов в работе, повышающих статус учителя в школе (горизонтальная карьера)**				

1	2	3	4	5
11. Невозможность получить повышение по работе (вертикальная карьера)***				
12. Система контроля, применяемая в школе				
13. Отсутствие признания педагога со стороны учащихся и их родителей				
14. Неудовлетворенность учителя результатами учеников				
15. Отсутствие возможности улучшить свои бытовые условия из-за недостаточности ресурсов, которыми располагает школа				
16. Опасение потерять работу из-за невысокого статуса педагога в своей школе или по другим причинам				
17. Отсутствие у педагога возможности учиться, повышать свою квалификацию				
18. Плохие взаимоотношения в педагогическом коллективе				
19. Отсутствие возможности участвовать в соревновании с другими педагогами				
20. Личные и деловые качества руководителей школы (или одного из руководителей) не устраивают учителя				
21. Отсутствие у педагога (или недостаточность) информации о том, что происходит в школе				
22. Низкий уровень (отсутствие) премий, пособий, надбавок				
23. Отсутствие или крайняя недостаточность технических средств, необходимых для педагогической деятельности				
24. Планирование и организация труда учителей школы со стороны ее администрации не устраивает педагогов				
25. Отсутствие у учителя дополнительного заработка по профессии в школе, кроме урочной нагрузки				

1	2	3	4	5
26. Достаточно большой объем непрестижного или малоинтересного труда, выполняемого педагогом				
27. Несвоевременная выплата заработной платы				
28. Отсутствие у педагога интереса к работе в данной школе				
29. Невозможность повлиять на деятельность и организационное поведение коллег				
30. Другие факторы				
31.				
32.				

### Пояснения.

\* Подразумевается участие в деятельности различных органов управления школой (совет школы, аттестационная комиссия, методические советы и т. д.), а также возможность обсуждения в коллективе (на заседаниях педсовета, различных собраниях и совещаниях) перспектив работы образовательного учреждения, существенно влияющих на деятельность учебного заведения.

\*\* Горизонтальная карьера — изменения в положении педагога, приводящие к повышению (понижению) его профессионального статуса, например, получение новой квалификационной категории, присвоение звания, поручение быть наставником, другие символы изменения статуса учителя, характерные для конкретной школы. Так, в некоторых школах символом высокого статуса педагога является заведование кабинетом, в других — работа в «продвинутых» классах.

\*\*\* Вертикальная карьера — это переход от сугубо педагогической деятельности к преимущественно управленческой работе. «Ступеньки» вертикальной карьеры школьного педагога выглядят так: учитель — руководитель методического объединения — завуч, заместитель директора — директор школы.

## Инструкция по обработке анкеты

1. Заполните итоговую таблицу (она аналогична форме таблицы



для учителей), подсчитав количество голосов, которые набрало каждое утверждение в колонках «степень неудовлетворенности».

2. Укажите, какие факторы были дополнительно указаны учителями.

3. Выделите факторы, которые набрали наибольшее количество голосов в колонках № 2 и № 3. Это — гигиенические факторы для большинства педагогов.

4. Выделите факторы, которые набрали наибольшее количество голосов в колонках № 4 и № 5. Эти факторы не признаются большинством педагогов как гигиенические.

5. Возможно, вам удастся обнаружить, что один и тот же фактор часть учителей считает гигиеническим, а другая часть — не считает таковым. Это нормальное состояние, поскольку на основе многочисленных исследований доказано, что гигиенические факторы, имея определенные тенденции в своем проявлении, носят все же индивидуальный характер.

### **Рекомендации:**

- не забудьте сообщить результаты анкетирования коллективу, в противном случае вы рискуете подорвать доверие к себе;
- объявить результаты анкетирования целесообразно лично Вам; не стоит просить об этом кого бы то ни было, например, психолога;
- понаблюдайте, как отреагируют педагоги на итоги анкеты.

### **Предупреждение**

Данное упражнение нельзя использовать в ходе аттестации руководителей образовательных учреждений или инспекционно-контрольных процедур, поскольку в противном случае у педагогов будет подорвано доверие к подобного рода исследованиям и лицам, их проводящим. Кроме того, оно может трактоваться как признак недоверия по отношению к руководству образовательным учреждением.

### **Выводы**

Список ведущих гигиенических факторов

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

Список факторов, которые не признаются гигиеническими

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

Какие факторы лишь часть учителей признает гигиеническими?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

Попытайтесь объяснить, почему учителя вашей школы сделали именно такой выбор. Он может зависеть как от ситуации в организации, так и от ситуации в районе, городе, регионе и в целом в системе образования. \_\_\_\_\_

Обсудите (если считаете нужным) результаты анкеты в своем ближайшем окружении. Как отреагировали на полученные результаты его члены? Что интересного для себя вы вынесли из этого обсуждения? \_\_\_\_\_

Что в результатах анкеты оказалось для вас неожиданным? \_\_\_\_\_

## Задание 2.4

(выполняется учителями)

**Цель** — оценить наличие в школе гигиенических факторов, которые являются значимыми для педагогов и порождают у них значительную неудовлетворенность трудом.

### Инструкция для учителей

Выпишите в таблицу факторы, которые вызывают у вас значительную неудовлетворенность трудом (см. задание 2.3, 4-я и 5-я колонки таблицы). Оцените, насколько каждый фактор имеет место в процессе вашего труда, поставив знак в клетку с ответом, который соответствует вашему мнению.

<b>№ п/п</b>	<b>Фактор</b>	<b>Имеет место</b>	<b>Скорее имеет место, чем отсутствует</b>	<b>Скорее отсутствует, чем имеет место</b>	<b>Отсутствует</b>
1.	Низкий уровень заработной платы педагога	+			
2.	Система контроля, применяемая в школе и т.д.			+	

**Таблица для выполнения упражнения** (раздается каждому педагогу)

<b>№ п/п</b>	<b>Фактор</b>	<b>Имеет место</b>	<b>Скорее имеет место, чем отсутствует</b>	<b>Скорее отсутствует, чем имеет место</b>	<b>Отсутствует</b>

### **Предупреждение**

Данное задание не следует предлагать выполнять учителям, если вы не уверены в достаточной искренности их ответов или опасаетесь получить негативную информацию.

**Совет.** После выполнения педагогами задания 2.4 руководителю самому нужно составить сводную таблицу ответов.

### **Выводы**

Какие из факторов неудовлетворенности педагогов своим трудом имеют место в школе: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

отсутствуют в школе: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Что из отмеченного учителями вашей школы оказалось вполне ожидаемым, что оказалось неожиданным? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Задание 2.5

(выполняется учителями)

**Цель** — выявить факторы-мотиваторы, которые вызывают у педагогов желание трудиться эффективно.

### Инструкция для педагогов

Прочтите список факторов, которые могут побуждать работать эффективно. Если он покажется вам недостаточным, то дополните его.

### Список факторов

1. Возможности для творческого роста педагога.
2. Уровень заработной платы учителя.
3. Удобное расписание работы.
4. Возможность профессионального общения с коллегами.
5. Удовлетворение учителя от успехов учеников.
6. Возможность участвовать в управлении школой.
7. Уровень комфортности рабочего места (чистота, освещенность, эстетика, уровень шума, возможность для отдыха и т.д.).
8. Хорошие взаимоотношения в коллективе.
9. Возможность оказывать влияние на учащихся.
10. Признание труда учителя со стороны коллег.
11. Признание труда учителя со стороны руководителей.
12. Возможность достижения успехов в работе, повышающих статус педагога в коллективе.
13. Высокий уровень ответственности учителя за свой труд.
14. Возможность получить повышение по работе.
15. Система контроля, применяемая в школе, мотивирует учителей.
16. Признание труда учителя со стороны учащихся и их родителей.
17. Осознание педагогом полезности своего труда.
18. Отсутствие угрозы стать безработным.
19. Возможность учиться, повышать свою квалификацию.
20. Наличие у педагога информации о том, что происходит в школе.
21. Возможность участвовать в соревновании с другими педагогами.
22. Соответствие личных и деловых качеств руководителя позитивным ожиданиям учителя.
23. Интерес к работе в данной школе.
24. Наличие у педагога информации о том, что происходит в школе.
25. Планирование и организация труда учителей в школе ее администрацией мотивирует педагогов.
26. Возможность оказывать влияние на деятельность коллег.
27. Размер премий, пособий, надбавок.

28. Наличие у педагога возможности для дополнительного заработка по профессии, кроме урочной нагрузки.
29. Своевременность выплаты заработной платы
30. Другие факторы...

2. Сгруппируйте предложенные факторы по степени их влияния на ваше желание работать эффективно. Для этого в пустых строчках, ниже оценок, укажите номера факторов, соответствующих данным оценкам.

### Например:

<b>Влияют значительно:</b>	<b>Влияют скорее значительно:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• возможности для творческого роста педагога;</li> <li>• возможность участвовать в управлении школой;</li> <li>• возможность профессионального общения с коллегами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• удобное расписание работы;</li> <li>• удовлетворение учителя от успехов учеников;</li> <li>• уровень комфортности рабочего места (чистота, освещенность, эстетика, уровень шума, возможность для отдыха и т.д.)</li> </ul>
<b>Влияют скорее незначительно:</b>	<b>Влияют незначительно:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• уровень заработной платы учителя;</li> <li>• хорошие взаимоотношения в коллективе</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• возможность участвовать в соревновании с другими педагогами;</li> <li>• угроза стать безработным</li> </ul>

### Таблица ответов

<b>Влияют значительно:</b>	<b>Влияют скорее значительно:</b>
_____	_____
_____	_____
_____	_____
<b>Влияют скорее незначительно:</b>	<b>Влияют незначительно:</b>
_____	_____
_____	_____
_____	_____

### Инструкция для руководителя

Раздайте присутствующим учителям список факторов, побуждающих работать эффективно, и попросите их в течение примерно 7–8 минут оценить влияние этих факторов, записав ответы в таблицу ответов (выдается вместе со списком).

### Инструкция по обработке анкеты

1. Заполните итоговую таблицу, подсчитав количество голосов, которые набрало каждое утверждение в колонке «Степень влияния».

## Итоговая таблица

Факторы	Степень влияния			
	Влияют значительно	Влияют скорее значительно	Влияют скорее незначительно	Влияют незначительно
1	2	3	4	5
1. Возможности для творческого роста педагога				
2. Уровень заработной платы учителя				
3. Наличие у педагогов различного рода льгот				
4. Удобное расписание работы				
5. Возможность профессионального общения с коллегами				
6. Удовлетворение учителя от успехов учеников				
7. Возможность участвовать в управлении школой				
8. Уровень комфортности рабочего места (чистота, освещенность, эстетика, уровень шума, возможность для отдыха и т.д.)				
9. Хорошие взаимоотношения в коллективе				
10. Возможность оказывать влияние на учащихся				
11. Признание труда учителя со стороны коллег				
12. Признание труда учителя со стороны руководителей				
13. Возможность достичь успехов в работе, повышающих статус педагога в коллективе				
14. Высокий уровень ответственности учителя за свой труд				
15. Возможность получить повышение по работе				
16. Система контроля, применяемая в школе, мотивирует учителей				
17. Признание труда учителя со стороны учащихся и их родителей				
18. Осознание педагогом полезности своего труда				

1	2	3	4	5
19. Отсутствие угрозы стать безработным				
20. Возможность учиться, повышать свою квалификацию				
21. Наличие у педагога информации о том, что происходит в школе				
22. Возможность участвовать в соревновании с другими педагогами				
23. Соответствие личных и деловых качеств руководителя позитивным ожиданиям учителя				
24. Интерес к работе в данной школе				
25. Наличие у педагога информации о том, что происходит в школе				
26. Планирование и организация труда учителей в школе ее администрацией мотивирует педагогов				
27. Возможность оказывать влияние на деятельность коллег				
28. Размер премий, пособий, надбавок				
29. Наличие у педагога возможности для дополнительного заработка по профессии, кроме урочной нагрузки				
30. Своевременность выплаты заработной платы				
31. Другие факторы				

2. Укажите, какие факторы были дополнительно указаны учителями.

3. Выделите факторы, которые набрали наибольшее количество голосов в колонках № 2 и № 3. Это — факторы-мотиваторы для большинства педагогов.

4. Выделите факторы, которые набрали наибольшее количество голосов в колонках № 4 и № 5. Эти факторы не признаются большинством педагогов как мотиваторы.

5. Возможно, вам удастся обнаружить, что один и тот же фактор часть учителей считает мотиватором, а другая часть не считает таковым. Это нормальное состояние, поскольку на основе многочисленных исследований доказано, что мотивационные факторы, имея определен-

ные тенденции в своем проявлении, носят все же индивидуальный характер.

Как и после выполнения упражнения 2.3:

- не забудьте сообщить результаты анкетирования коллективу, в противном случае вы рискуете подорвать доверие к себе;
- наблюдайте, как отреагируют педагоги на итоги анкеты.

### **Выводы**

Список основных факторов-мотиваторов

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

Список факторов, которые не признаются большинством педагогов как мотиваторы

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

Какие факторы лишь часть учителей признает мотиваторами?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

Попытайтесь объяснить, почему учителя вашей школы сделали именно такой выбор. \_\_\_\_\_

Что в результатах анкеты оказалось для вас неожиданным?

Обсудите (если считаете нужным) результаты анкеты в своем ближайшем окружении. Как отреагировали на полученные результаты его члены? Что интересного для себя вы вынесли из этого обсуждения? \_\_\_\_\_

## **Задание 2.6**

(выполняется учителями)

**Цель** — оценить наличие в школе мотиваторов, которые являются значимыми для учителей.



### Инструкция для учителей

Выпишите выбранные вами факторы в таблицу. Оцените, какое место занимает каждый фактор в вашем труде, поставив знак в соответствующую клетку.

### Таблица для заполнения учителями

<i>№ п/п</i>	<i>Фактор</i>	<i>Имеет место</i>	<i>Скорее имеет место, чем отсутствует</i>	<i>Скорее отсутствует, чем имеет место</i>	<i>Отсутствует</i>

**Рекомендации и советы** — см. задание 2.4.

#### Выводы

Какие факторы мотивации, по мнению большинства педагогов, имеют место в школе: \_\_\_\_\_

отсутствуют в школе: \_\_\_\_\_

Что из отмеченного учителями вашей школы оказалось вполне ожидаемым? Что оказалось неожиданным? \_\_\_\_\_

### Задание 2.7

(выполняется руководителем)

**Цель** — сравнить представления руководителя о гигиенических факторах и факторах-мотиваторах педагогов с факторами, отмеченными самими учителями.

**Инструкция.** Обратитесь к результатам выполнения заданий № 2.3 и № 2.4. Сравните гигиенические факторы, выделенные большинством педагогов школы, с вашими представлениями о них (см. задание 2.1). Что между ними общего? Какие различия вы обнаружили? Что оказалось для вас интересным, неожиданным? \_\_\_\_\_

Сравните факторы, выделенные большинством педагогов школы, как оказывающие наименьшее влияние на их неудовлетворенность трудом, с вашими представлениями об этих факторах. Что между ними общего? Какие различия вы обнаружили? Что оказалось для вас интересным, неожиданным? \_\_\_\_\_

Сравните факторы-мотиваторы, выделенные большинством педагогов школы (см. задания 2.5 и 2.6) со своими представлениями о них (см. задание 2.2). Что между ними общего? Какие различия вы обнаружили? Что оказалось для вас интересным, неожиданным? \_\_\_\_\_

Сравните факторы, выделенные большинством педагогов школы как оказывающие наименьшее влияние на их желание работать эффективно, с вашими представлениями об этих факторах. Что между ними общего? Какие различия вы обнаружили? Что оказалось для вас интересным, неожиданным? \_\_\_\_\_

### **Рекомендации**

В этом задании обобщаются итоги выполнения заданий 2.1–2.6, поэтому руководителю придется вновь обратиться к уже сделанным упражнениям, чтобы сравнить их результаты. Может случиться, что:

- один и тот же фактор окажется как в списке мотивационных, так и гигиенических факторов;
- представления руководителя о значимости тех или иных факторов для педагогов не совпадут с мнением самих учителей;
- скорее всего не удастся выделить мотивационные или гигиенические факторы, значимые для педагогов всей школы, так как внутри коллектива окажутся группы, для которых значимы различные факторы.

Все перечисленное выше — не аномалия, а вполне нормальный результат, который получается не впервые\*.

*\* Следует помнить, что двухфакторная теория Ф. Герцберга — не единственная теория мотивации, и какие-либо факты, которые она не объясняет, могут быть истолкованы на основании других теоретических подходов, о которых речь шла в данной книге.*

## Задание 2.8

(выполняется руководителем)

**Цель** — определить, на какие конкретно гигиенические факторы и мотиваторы способен влиять руководитель.

**Инструкция 1.** Из списка гигиенических факторов выберите те, которые достаточно значимы для педагогов вашей школы (см. задание 2.3) и имеют место в вашем образовательном учреждении (см. задание 2.4). На какие из них

- вы не можете повлиять:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

- вы можете реально воздействовать:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

- можете воздействовать, но при определенных условиях;

Например:

<b>Фактор</b>	<b>Условия</b>
1. Наличие технических средств обучения	1. Наличие финансов (как правило, из внебюджетных источников) для приобретения технических средств обучения. 2. Привлечение специалистов для регулярного обслуживания технических средств обучения. 3. Наличие педагогов, которые желают использовать технические средства обучения в своей работе

**Инструкция 2.** Из списка мотиваторов выберите те, которые достаточно значимы для педагогов вашей школы (см. задание 2.5), в определенной степени имеют место в вашем образовательном учреждении (см. задание № 2.6). На какие из них

- вы не можете повлиять:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

- вы можете реально воздействовать:

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_  
 3. \_\_\_\_\_

- Можете воздействовать, но при определенных условиях.

<b>Фактор</b>	<b>Условия</b>
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

Задание 2.8 является по сути своей предваряющим заданием 2.9. Важно не только определить факторы, которые не являются значимыми для большинства педагогов, а, следовательно, не нуждаются во внимании руководителя (хотя возможно для кого-то из учителей именно фактор из списка наименее значимых мотиваторов будет что ни на есть самым мотивирующим), но и выяснить, на какие из них в какой мере возможно повлиять. Прежде всего, руководителю следует выделить те факторы, на которые он в силу различных обстоятельств не может влиять (они находятся в компетенции вышестоящих руководителей, полностью отсутствуют ресурсы и т.п.). Это означает, что руководителю не стоит тратить время, которого и так всегда не хватает, на попытки оказать влияние на поведение подчиненных посредством этой группы мотиваторов или гигиенических факторов.

К счастью для менеджеров, поведение всякого работника носит полимотивационный характер, то есть значимым для него является не один, а группа факторов. Среди них обязательно найдутся такие, которые «подвластны» влиянию руководителя.

В список факторов, на которые вы можете реально воздействовать, включаются такие, на которые он может успешно влиять без посторонней по отношению к школе помощи (например, органов управления образованием, спонсоров и т.п.).

В списке условий, при которых вы можете воздействовать на мотивационный (гигиенический) фактор, должны оказаться не только такие, которые всецело зависят от внешнего окружения школы (в представленном примере — финансы и специалисты, привлекаемые для обслуживания техники), но и условия, формируемые внутри школы

(в примере — наличие педагогов, желающих использовать технические средства).

## Задание 2.9

(выполняется руководителем)

**Цель** — определить пути усиления значимых мотивационных и ослабления негативного влияния гигиенических факторов.

**Совет.** Выполняя задание 2.9., руководителю следует быть предельно конкретным в определении действий по усилению мотивационных и ослаблению гигиенических факторов.

**Инструкция 1.** Из списка гигиенических факторов выберите те, на которые вы реально или при определенных условиях можете воздействовать (см. задание 2.8). Какие шаги вы можете предпринять для устранения у педагогов неудовлетворенности трудом, порожденной этими факторами?

### Пример:

*Фактор* — отсутствие у педагога (или недостаточность) информации о том, что происходит в школе.

Действия по ослаблению неудовлетворенности трудом:

- регулярное информирование учителей об итогах работы школы, отдельных педагогов и рабочих групп, предоставление информации о дальнейших планах деятельности образовательного учреждения на педсоветах, производственных совещаниях, заседаниях методобъединений, в частных беседах;

- организация взаимопосещения уроков;

- оформление чайной комнаты для учителей;

- оперативное ознакомление педагогов с нормативными документами, приказами и распоряжениями по школе.

Фактор — \_\_\_\_\_

Действия по ослаблению неудовлетворенности трудом и ответственные за их исполнение:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

**Инструкция 2.** Из списка мотиваторов выберите те, на которые вы

реально или при определенных условиях можете воздействовать (см. упражнение 2.10). Какие шаги вы можете предпринять для усиления их действия?

Мотиватор — \_\_\_\_\_

Действия по усилению его влияния и ответственные за их осуществление:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

## Задание 2.10

(выполняется руководителем)

**Цель** — выработка у руководителя навыков анализа организационного поведения педагогов.

**Инструкция.** Распределите педагогов своей школы на четыре группы, исходя из описания типов их организационного поведения, предложенного в разделе «Типы организационного поведения». Для этого заполните приведенную ниже таблицу.

### Таблица

<b>Тип 1.</b> Мотивированные и удовлетворенные трудом (Ф.И.О. или шифр) _____ _____	<b>Тип 2.</b> Мотивированные и неудовлетворенные трудом (Ф.И.О. или шифр) _____ _____
<b>Тип 3.</b> Удовлетворенные трудом и немотивированные (Ф.И.О. или шифр) _____ _____	<b>Тип 4.</b> Неудовлетворенные трудом и немотивированные (Ф.И.О. или шифр) _____ _____

Как вы предполагаете взаимодействовать с этими педагогами?

Мотивированный и удовлетворенный трудом ФИО или шифр _____ Действия по отношению к нему и перспективы взаимодействия _____ _____	Мотивированный и неудовлетворенный трудом ФИО или шифр _____ Действия по отношению к нему и перспективы взаимодействия _____ _____
Мотивированный и неудовлетворенный трудом Ф.И.О. или шифр _____ Действия по отношению к нему и перспективы взаимодействия _____ _____	Немотивированный и неудовлетворенный трудом Ф.И.О. или шифр _____ Действия по отношению к нему и перспективы взаимодействия _____ _____

## Рекомендации

Возможно, вам не удастся четко распределить всех своих подчиненных по четырем группам в соответствии с предложенной типологией организационного поведения. Этому есть несколько объяснений:

- люди «мигрируют» от одного типа к другому под влиянием изменения ситуации в организации;
- если ваша школа большая или работу учителя курирует заместитель директора, вы можете не владеть достаточной информацией о поведении того или иного педагога.

В этом случае не стоит идти по пути максимального охвата педагогов. Выделите группу ключевых работников (административная группа, наиболее авторитетные (референтные для большинства членов коллектива) педагоги, проблемные учителя) и проанализируйте их организационное поведение.

Это задание может быть предложено руководителем своим заместителям для анализа поведения педагогов, непосредственно подчиненных им. Но при таком подходе вы должны быть уверены в высокой степени лояльности ваших заместителей.

Любое соотношение групп педагогов не является ни хорошим, ни плохим. Это — данность, с которой вам приходится иметь дело и которая имеет свои достоинства и проблемы.

## Выводы

Какая из четырех групп является наиболее многочисленной? Каково процентное соотношение представителей каждой группы к общему количеству работников? С представителями какой из групп педагогов у вас возникают наибольшие трудности в работе? \_\_\_\_\_

---

## Часть III. Стимулирование труда

### Задание 3.1

(выполняется руководителем)

**Цель** — определить максимально возможное количество способов вознаграждения педагогов и выделить среди них те, которые, с точки зрения руководителя, являются наиболее ценными.

**Инструкция.** Внимательно прочитайте предложенный список вознаграждений педагогов (составлен на основе дополненных автором

материалов Н.В. Немовой). Дополните его, если считаете необходимым.

### **Перечень вознаграждений педагогов**

1. Разовая премия по итогам выполнения работы, учебной четверти, года.
2. Представление к почетному званию.
3. Бесплатная путевка в санаторий или дом отдыха.
4. Оплата учебно-методической литературы за счет средств организации.
5. Публичная похвала.
6. Направление на курсы повышения квалификации или стажировку.
7. Благодарность в приказе.
8. Привлечение педагога к работе в составе творческой группы.
9. Ценный подарок.
10. Отгулы (в течение года или к отпуску).
11. Направление на различные проблемные семинары и конференции.
12. Регулярное проведение медицинского осмотра педагогов.
13. Оказание администрацией образовательного учреждения помощи в разрешении конфликтных ситуаций между педагогами и родителями учащихся (воспитанников).
14. Направление на переподготовку с получением второго высшего образования или сертификата о переподготовке.
15. Помещение фотографии на стенд типа «Лучший по профессии».
16. Организация персональной выставки работ учеников.
17. Предоставление дополнительных дней к отпуску.
18. Предоставление возможности работать в наиболее престижных классах (группах).
19. Установление наиболее удобного графика работы (удобное расписание).
20. Предоставление возможности работать по экспериментальной программе (включая делегирование необходимой для этого самостоятельности).
21. Проведение открытых уроков (занятий), семинаров.
22. Предоставление возможности вести дополнительные плат-



ные услуги для учащихся своего образовательного учреждения, их родителей и других возможных категорий обучающихся.

23. Содействие в выдвижении на престижный конкурс.

24. Возможность представлять свою организацию на различных значимых мероприятиях.

25. Содействие в получении гранта на реализацию важного для педагога проекта.

26. Помощь в обобщении опыта и подготовке собственных пособий или публикаций в печати.

27. Привлечение к участию в работе администрации образовательного учреждения; вхождение в состав органов, решающих важные проблемы коллектива.

28. Содействие педагогу в разработке и утверждении собственной авторской программы.

29. Похвала после посещения урока (занятия), организованного учителем мероприятия.

30. Доброжелательный предметный разговор с позитивной оценкой выполненной педагогом работы.

31. Назначение на должность заместителя директора образовательного учреждения, руководителем методического объединения.

32. Поручение быть наставником молодых педагогов.

33. Назначение учителя председателем экзаменационной комиссии, членом приемной комиссии и т. д.

34. Назначение педагога членом аттестационной комиссии, членом экспертной группы в ходе проведения аттестации.

35. Содействие в улучшении жилищных условий.

36. Оказание материальной помощи на лечение.

37. Оказание материальной помощи для обучения в вузе, в системе повышения квалификации.

38. Предоставление гарантий от некорректного вмешательства в профессиональную деятельность педагога со стороны вышестоящих руководителей, инспекторов, методистов.

39. Возможность выбора учебной нагрузки.

40. Перевод на самоконтроль.

41. Предоставление методического дня, методических часов.

42. Увеличение степени трудности решаемых задач.

43. Предоставление информации о происходящем в школе.
44. Предоставление возможности работать с современными техническими средствами обучения.
45. Аттестация на более высокую квалификационную категорию.
46. Творческий отпуск в каникулярное время.
47. Рекомендация педагога для чтения авторского курса или проведения занятия в ИПК.
48. Организация мастер-класса для педагогов школы (района, города, региона).
49. Содействие в организации общественной работы, забота о досуге педагогов.
50. Выполнение работы, которая представляет интерес для учителей в силу своей престижности и ответственности.
51. Возможность участвовать в международных образовательных проектах.
52. Предоставление бесплатной путевки для отдыха детей педагогов и др.

Из составленного списка выберите 8 вознаграждений, которые, по вашему мнению, наиболее значимы для учителей:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

Из составленного списка выберите 8 вознаграждений, которые вы используете чаще всего для поощрения работников:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

Какие из чаще всего используемых вами вознаграждений являются, по вашему мнению, наиболее действенными (см. предыдущий перечень), а какие обычно не приводят к новым положительным изменениям в работе учителей?

Наиболее действенные вознаграждения, которые я чаще всего использую:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

Вознаграждения, которые не приводят к новым положительным изменениям в организационном поведении учителей:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

### **Предупреждение для руководителя**

Сделать предлагаемый в задании анализ может быть довольно сложно психологически, поскольку требуется признаться самому себе, что какая-то часть вознаграждений, которые вы используете, не является эффективной, о чем, возможно, вы раньше и не задумывались. Хотя вполне нормальна ситуация, когда вы посчитаете, что все ваши действия по вознаграждению персонала приносят только положительный эффект.

### **Вариант выполнения упражнения для руководителей органов управления образованием**

**Цель** — определить максимально возможное количество способов вознаграждения руководителей образовательных учреждений и выделить среди них те, которые являются наиболее ценными.

**Инструкция.** Внимательно прочитайте предложенный список вознаграждений руководителей образовательных учреждений. Дополните его, если считаете необходимым.

### **Перечень способов стимулирования труда руководителей образовательных учреждений**

1. Разовая премия по итогам выполнения определенного вида работ, учебного года.
2. Представление к почетному званию.
3. Бесплатная путевка в санаторий или дом отдыха.
4. Оплата учебно-методической литературы за счет средств муниципалитета.
5. Публичная похвала.
6. Направление на курсы повышения квалификации или стажировку.
7. Благодарность в приказе.
8. Ценный подарок.
9. Отгулы (в течение года или к отпуску).
10. Направление на различные проблемные семинары и конференции.

11. Оказание работниками органа управления образованием разнообразной методической помощи.
12. Направление на переподготовку с получением второго высшего образования или сертификата о переподготовке.
13. Помещение фотографии на стенд типа «Лучший по профессии».
14. Предоставление дополнительных дней к отпуску.
15. Содействие в развертывании инновационной (экспериментальной) работы в образовательном учреждении.
16. Предоставление дополнительного финансирования руководимому данным управленцем учреждению.
17. Предоставление дополнительных материально-технических ресурсов руководимому данным управленцем учреждению.
18. Проведение на базе образовательного учреждения семинаров, конференций и прочих подобного рода мероприятий.
19. Поддержка усилий руководителя в его стремлении организовать дополнительные платные услуги для учащихся школы, их родителей и других возможных категорий обучающихся.
20. Содействие в выдвижении на престижный конкурс.
21. Возможность представлять город (район, округ) на различных значимых мероприятиях.
22. Содействие в получении гранта на реализацию важного для образовательного учреждения проекта.
23. Помощь в обобщении опыта и подготовке собственных пособий или публикаций в печати, помощь в подготовке публикаций об учебном заведении.
24. Привлечение к участию в работе муниципального органа управления образованием созданных при нем структур.
25. Содействие руководителю в разработке и утверждении авторской модели образовательного учреждения.
26. Похвала после посещения образовательного учреждения.
27. Доброжелательный предметный разговор с позитивной оценкой выполненной руководителем работы.
28. Поручение быть руководителем методического объединения своей категории управленцев.
29. Назначение в состав аттестационной комиссии, членом экспертной группы в ходе проведения аттестации; членом комиссии по проверке другого учебного заведения.

30. Содействие в улучшении жилищных условий.
  31. Оказание материальной помощи на лечение.
  32. Оказание материальной помощи для обучения в вузе, в системе повышения квалификации.
  33. Предоставление гарантий от некорректного вмешательства в профессиональную деятельность руководителя со стороны вышестоящих руководителей, инспекторов, методистов.
  34. Предоставление возможности иметь желаемую учебную нагрузку.
  35. Предоставление методического дня, методических часов.
  36. Ходатайство о поощрении от лица главы местной администрации, местного органа самоуправления.
  37. Ходатайство о поощрении от лица главы субъекта РФ, руководителя органа управления образованием субъекта РФ.
  38. Предоставление информации о происходящем в образовательной системе города (района, округа).
  39. Забота о досуге руководителей.
  40. Аттестация на более высокую квалификационную категорию и др.
- Далее выполняется задание, аналогичное упражнению для руководителей образовательных учреждений.

### **Задание 3.2**

(выполняется учителями)

**Цель** — выявить наиболее ценные, с точки зрения учителей в Вашей школе, вознаграждения.

**Инструкция.** Предложите учителям выбрать из представленного в задании 3.1 списка 8 вознаграждений, которые они хотели бы получить за свою эффективную деятельность.

#### **Рекомендации для руководителя перед выполнением задания**

Упражнение не рекомендуется проводить, если у вас есть опасения, что оно вызовет негативную реакцию у педагогов. Кроме того, если вы чувствуете, что наличие отдельных вознаграждений в списке может вызвать раздражение подчиненных, следует исключить такие вознаграждения из списка.

Не забудьте включить в список вознаграждений те, которые вы дописали в процессе выполнения упражнения 3.1.

### Рекомендации по организации выполнения задания

Вывесите перечень вознаграждений или раздайте его каждому участнику опроса. Перед началом работы предложите педагогам внимательно прочитать весь список и, если необходимо, дополнить его. Попросите информировать вас о всех сделанных дополнениях. Их необходимо включить в перечень вознаграждений, предлагаемый для выбора учителям, поскольку есть вероятность не учесть какое-либо значимое для конкретного лица поощрение. Кроме того, такое ваше поведение повышает степень доверия к вам и демонстрирует ваше уважение к подчиненным.

Все изложенные выше рекомендации применимы и для выполнения упражнения с директорами образовательных учреждений.

После обработки ответов педагогов заполните итоговый протокол.

### Итоговый протокол (пример)

<b>№ п/п</b>	<b>Вознаграждение</b>	<b>Количество педагогов, которые предпочли бы получить данное вознаграждение</b>
1.	Разовая премия по итогам выполнения работы, учебной четверти, года	
2.	Представление к почетному званию	
3.		
4.		

Выпишите наиболее значимые для большинства педагогов вашей школы вознаграждения. \_\_\_\_\_

Какие из вознаграждений, отмеченных педагогами как наиболее значимые, встречаются в списке восьми, которые, по вашему мнению, являются самыми ценными для учителей (см. результаты выполнения задания 3.1)? \_\_\_\_\_

Появление каких вознаграждений в списке наиболее значимых для педагогов стало для вас неожиданным? \_\_\_\_\_

Насколько этот список близок к списку вознаграждений, которые вы используете чаще всего? \_\_\_\_\_

## Выводы

Насколько реально учителя вашей школы могут получить ценные вознаграждения? Каким образом вы можете поощрить их этими наградами или способствовать такому поощрению? \_\_\_\_\_

## Задание 3.3

(выполняется руководителем)

**Цель** — определить стимулы, значимые для конкретных педагогов, и оценить возможности их предоставления.

**Инструкция.** Определите конкретного педагога, стимулирование которого вызывает у вас затруднения. Из приведенного в задании 3.1 списка выделите 4–6 вознаграждений, которые, по вашему мнению, он хотел бы получить.

### Рекомендации для руководителя

В список вознаграждений, которые вы можете предоставить педагогу, следует включить и уже используемые поощрения. Подумайте, почему они могут оказаться недостаточно эффективны? Что компенсирует учителю отсутствие тех вознаграждений, которые вы не можете предоставить?

1. Ф.И.О. педагога или шифр \_\_\_\_\_

Желательные вознаграждения

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

2. Ф.И.О. педагога или шифр \_\_\_\_\_

Желательные вознаграждения

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

3. Ф.И.О. педагога или шифр \_\_\_\_\_

Желательные вознаграждения

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

### Вывод

Какие из этих вознаграждений вы можете предоставить?

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

### Задание 3.4

(выполняется руководителем)

**Цель** — анализ возможностей педагогов, которых достаточно редко оценивает руководитель.

**Инструкция.** Выпишите фамилии трех (от одного до пяти в зависимости от размеров школы) педагогов, которых вы редко поощряете и также редко ругаете. Вспомните, как давно вы оценивали их работу? Данные обобщите в таблице.

<b>Ф.И.О.</b>	<b>Как давно оценивали работу?</b>
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

Понаблюдайте за их деятельностью в течение месяца (четверти). Выделите их достоинства и определите, что может позволить им повысить эффективность работы. Обсудите результаты своего наблюдения с каждым из этих учителей.

#### **Предостережение**

Если вы руководите небольшой по численности педагогов школой, то данное упражнение может оказаться для вас неактуальным, тем более, что оно частично дублирует задание 1.6.

#### **Выводы**

Результаты наблюдения за работой учителей (их достоинства, резервы). Что оказалось для вас неожиданным, что раньше вы не замечали в поведении этих педагогов?

### Задание 3.5

(выполняется руководителем)

**Цель** — определение объективных и субъективных причин, по которым имеет место несправедливая оценка деятельности педагога.

#### **Первый вариант выполнения задания**

**Инструкция.** Вспомните случай, когда известный вам руководитель несправедливо поступил по отношению к работнику, а затем сожалел о происшедшем. Что помешало ему справедливо оценить



педагога? \_\_\_\_\_

Возможно, вы вспомните такую ситуацию, когда в роли обиженного были вы сами. Попробуйте поставить себя на место руководителя, который несправедливо поступил по отношению к вам. Подумайте, что бы сделали вы, окажись на его месте? \_\_\_\_\_

Что еще может помешать руководителю справедливо оценить педагогов? \_\_\_\_\_

Что лично вам может помочь справедливо оценить своих работников? \_\_\_\_\_

### **Выводы**

Какой руководитель, на ваш взгляд, может считаться справедливым? \_\_\_\_\_

### ***Второй вариант выполнения задания***

**Инструкция.** Вспомните производственную ситуацию, когда по отношению к вам (коллеге, учителю, знакомому) поступили несправедливо. Опишите кратко эту ситуацию и реакцию обиженного на несправедливость. \_\_\_\_\_

Почему вы (ваш коллега, учитель, знакомый) посчитали себя обиженным? \_\_\_\_\_

Если описанная ситуация произошла не с вами, то в чем и почему вы поддерживаете или не поддерживаете в данной ситуации того человека, по отношению к которому была проявлена несправедливость? \_\_\_\_\_

Насколько поведение обиженного было традиционным для коллектива, в котором он работал? Как реагировали коллеги на происшедшее? \_\_\_\_\_

Вспомните еще одну производственную ситуацию, когда по отношению к вам (коллеге, учителю, знакомому) поступили несправедливо. Опишите кратко эту ситуацию и реакцию обиженного на несправедливость. \_\_\_\_\_

Почему вы (ваш коллега, учитель, знакомый) посчитали себя обиженным? \_\_\_\_\_

Если описанная ситуация произошла не с вами, то в чем и почему вы поддерживаете или не поддерживаете в данной ситуации того человека, по отношению к которому была проявлена несправедливость? \_\_\_\_\_

Насколько поведение обиженного было традиционным для коллектива, в котором он работал? Как реагировали коллеги на происшедшее? \_\_\_\_\_

Какие еще могут быть реакции работников на несправедливость кроме тех, которые были описаны в приведенных выше случаях? \_\_\_\_\_

По каким еще причинам кроме тех, которые были описаны в приведенных выше случаях, педагоги могут чувствовать, что по отношению к ним поступили несправедливо? \_\_\_\_\_

### **Задание 3.6 для уверенных в себе руководителей** (выполняется педагогами)

#### **Инструкция для педагогов.**

Напишите мини-сочинение (4–5 предложений) на тему «Какой руководитель может считаться справедливым?»

#### ***Рекомендации для руководителя перед выполнением задания***

Перед выполнением упражнения необходимо помнить о следующих ограничениях в использовании этого задания:

- оно может быть предложено педагогам только в тех случаях, когда нет опасений за проявление негативных реакций учителей, и у руководителя есть уверенность в достаточно высоком своем авторитете среди подчиненных;
- задание не рекомендуется проводить недавно назначенному на

должность руководителю — предъявление его содержания может быть воспринято как показатель слабости руководителя;

- если есть опасения, что результаты упражнения могут нанести вред руководителю или нет желаемой информации для анализа, то лучше выполнить его с членами ближайшего окружения;

- данное упражнение нельзя использовать в ходе аттестации руководителей образовательных учреждений или инспекционно-контрольных процедур, поскольку в противном случае у педагогов будет подорвано доверие к подобного рода исследованиям и лицам, их проводящим; кроме того, оно может трактоваться как признак недоверия по отношению к руководству образовательным учреждением.

### ***Предостережения о некоторых реакциях и результатах выполнения данного упражнения!***

- Отдельные педагоги могут отказаться от выполнения упражнения, т.к. могут почувствовать угрозу для себя.

- Вы можете получить информацию, которая негативно характеризует Вас, а можете получить «хвалебные оды» в свою честь.

### ***Рекомендации для руководителя по процедуре проведения задания***

1. Перед началом выполнения упражнения целесообразно сказать педагогам, что одной из причин неудовлетворенности работников своим трудом может быть несправедливое отношение к ним со стороны руководства. Вы хотели бы получить информацию о том, что вкладывают учителя в понятие о справедливом руководителе.

2. Следует ограничить время выполнения задания 10 минутами.

3. Предложения в мини-сочинении могут быть не связаны между собой. Допустимо, чтобы оно представляло собой набор словосочетаний (слов-определений), характеризующих поведение справедливого руководителя.

4. Необходимо проинформировать учителей об итогах выполнения упражнения, устно сообщив наиболее часто встречающиеся в мини-сочинениях характеристики справедливого руководителя.

### ***Инструкция для руководителя по анализу мини-сочинений***

Какие суждения чаще всего встречаются в мини-сочинениях педагогов? \_\_\_\_\_

---

## Часть IV. Потребности педагогов

### Задание № 4.1

(выполняется руководителем)

**Цель** — проанализировать свои собственные потребности, которые в настоящее время являются актуальными для руководителя; выявить способы их удовлетворения.

**Инструкция.** Обратитесь к результатам задания № 2.2. Подумайте, какие потребности из иерархии А. Маслоу побуждали вас трудиться не покладая рук.

#### Советы

1. Анализируя причину своей одержимости, задайте себе вопрос: «Зачем вам лично это было надо?» Помните, причина вашего поведения внутри вас, в ваших личных желаниях.

2. Безусловно, среди мотивов вашей деятельности окажутся такие как любовь к детям, желание быть полезным(ой), осознание важности своей профессии для общества, чувство долга, высокая ответственность и другие альтруистические мотивы. Но взвесьте, а что кроме этих чувств вы испытываете, когда работаете; что приносит вам работа? Потребность или группа потребностей, которые побуждали вас трудиться в описанном в задании № 2.2 случае: \_\_\_\_\_

Какая из потребностей по иерархии А.Маслоу для вас наиболее значима в настоящее время (возможно, выделить одну ведущую потребность будет довольно сложно, ведь, как вам уже известно, на поведение человека могут влиять сразу несколько потребностей). \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### Выводы

Какие действия для удовлетворения потребности (группы потребностей) вы предпринимаете? Выделите те из них, которые уже принесли какой-либо эффект:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

## Задание 4.2

(выполняется руководителем)

**Цель** — определить внешние факторы, способствующие и препятствующие удовлетворению значимых для руководителя потребностей.

**Инструкция.** Проанализируйте, кто оказывает вам поддержку, а кто — сопротивление в вашем стремлении удовлетворить названную выше потребность. В чем это выражается? Данные обобщите в таблице.

### Поддержка

№ п/п	Ф.И.О. или шифр	В чем выражается поддержка?
1.		
2.		
3.		
4.		

### Сопротивление

№ п/п	Ф.И.О. или шифр	В чем выражается сопротивление?
1.		
2.		
3.		
4.		

Какие независимые от окружающих вас людей факторы способствуют, а какие препятствуют удовлетворению ваших потребностей?

*Комментарий.* Например, способствовать удовлетворению вашей потребности в признании может тот факт, что вы работаете в школе, которая считается престижной. Препятствовать же ей может отсутствие квалифицированных кадров для воплощения перспективных, на ваш взгляд, идей.

### Выводы

Способствующие факторы:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

Препятствующие факторы:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

### Задание № 4.3

(выполняется руководителем)

**Цель** — определить личностные характеристики и качества, которые способствуют и препятствуют удовлетворению значимых для вас потребностей.

#### Инструкция

1. Внимательно прочитайте предложенный далее перечень характеристик, способствующих удовлетворению потребностей работника. Если считаете необходимым, дополните его.

2. Выберите из него 6 характеристик, которые в наибольшей степени способствуют удовлетворению вашей потребности в \_\_\_\_\_ :

- исполнительность,
- трудолюбие,
- дисциплинированность,
- активность,
- оптимизм,
- тактичность,
- стремление быть объективным,
- достаточная профессиональная компетентность,
- хорошие коммуникативные навыки,
- честолюбие,
- стремление к овладению новыми знаниями,
- творчество,
- надежда на успех деятельности,
- критическое отношение к себе, к результатам своей работы,
- спокойствие, уравновешенность,
- хорошие ораторские способности,
- открытость,
- умение быстро ориентироваться в новой обстановке,
- стремление к новому,
- опрятный внешний вид,
- доверие к людям,
- альтруизм,
- лаконичность,
- стремление к ответственности,
- умение признать правоту другого,
- умение использовать возникающие возможности,

- хорошее здоровье,
- желание быть полезным организации,
- желание всегда быть первым,
- чувство юмора,
- умение прощать.

Личностные характеристики, которые способствуют удовлетворению потребности в \_\_\_\_\_ :

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

**А теперь, самое сложное.** Подумайте, какие ваши личностные характеристики препятствуют удовлетворению названной выше потребности.

**Совет.** Это необязательно качества, которые воспринимаются окружающими как негативные. Возможно даже, что эти качества — главные ваши достоинства, но по тем или иным причинам именно они служат препятствием в деятельности по удовлетворению ваших сегодняшних нужд.

**Комментарий.** Анализируя свое трудовое поведение, автор этого текста составил список причин, которые когда-либо препятствовали удовлетворению его потребностей и зависели только от него. Среди них вы увидите взаимоисключающие характеристики. Возможно, этот список, а также приведенный выше послужат в какой-то степени подсказкой для вас.

Причины, которые когда-либо препятствовали удовлетворению моих потребностей:

- недостаточная профессиональная компетентность,
- отсутствие желания учиться,
- недостаточная дипломатичность,
- некоторая предвзятость по отношению к отдельным работникам,
- стремление иметь хорошие отношения с окружающими,
- высокая активность,
- излишняя настойчивость, переходящая в назойливость,
- недостаточно развитые коммуникативные навыки (неумение слушать),
- стремление к демонстрации глубины своих знаний,
- тщеславие,
- высокая профессиональная компетентность в отдельных вопросах,

- недостаток творческого подхода к решению проблем,
- демонстративная эмоциональность,
- нежелание критически оценивать свою работу,
- антипатия к отдельным сотрудникам,
- вспыльчивость,
- пассивность,
- невнимательность,
- небрежность,
- скромность,
- замкнутость,
- желание всегда быть первым,
- медлительность,
- боязнь нового (консерватизм),
- недостаточное внимание к внешнему виду,
- мнительность, недоверчивость,
- эгоизм,
- пунктуальность,
- многословие,
- неумение прощать,
- нежелание брать ответственность,
- нежелание признавать правоту другого,
- неумение использовать возникающие возможности,
- нежелание работать над собой,
- нежелание жертвовать личным ради общего дела,
- недостаток времени,
- плохое здоровье,
- показное спокойствие,
- симпатии к отдельным коллегам.

Личностные характеристики, которые препятствуют вам удовлетворить потребность в \_\_\_\_\_ :

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

### **Выводы по итогам выполнения упражнений 4.1–4.3**

Каковы на сегодняшний день ваши ведущие потребности и основные факторы, способствующие и препятствующие их удовлетворению? \_\_\_\_\_



## Задание 4.4

(выполняется руководителем)

**Цель** — провести анализ поведения учителей с ярко выраженными потребностями из иерархии А. Маслоу; выявить затруднения в работе с педагогами, для которых значимо удовлетворение тех или иных потребностей.

**Инструкция.** Выберите из числа известных вам педагогов по одному с ярко выраженными доминирующими потребностями.

Потребность в самовыражении

Ф.И.О. или шифр \_\_\_\_\_

Потребность в признании, статусе, самоутверждении

Ф.И.О. или шифр \_\_\_\_\_

Потребность в причастности и принадлежности

Ф.И.О. или шифр \_\_\_\_\_

Потребность в безопасности и гарантиях

Ф.И.О. или шифр \_\_\_\_\_

Физиологические потребности

Ф.И.О. или шифр \_\_\_\_\_

Какое характерное желательное или нежелательное, с вашей точки зрения, организационное поведение (позитивные и негативные реакции, высказывания, проявления эмоций и т. д.) проявляют учителя с той или иной ведущей потребностью?

**Совет.** Выводы из результатов этого задания являются конфиденциальными, и поэтому вам нет смысла обманывать себя. Вас может вполне устраивать то, что учитель с ведущей потребностью в безопасности никогда не возражает вам. Это нормально. Вы не ждете от такого педагога новых оригинальных идей и не ориентируетесь на его реакцию, предлагая что-то свое, поскольку заранее знаете, что он всегда одобрит ваше мнение, каким бы оно ни было. Такого типа работники нужны в организации, равно как нужны и те, кто способен критически мыслить. Но с ними свои сложности.

Результаты задания занесите в приведенную ниже таблицу.

### **Выводы**

Чье поведение вас более всего устраивает, с кем вам лично сложнее всего работать? Почему? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

<i>Группы потребностей</i>	<i>Что вас устраивает в организационном поведении педагога, мотивированного этой группой потребностей?</i>	<i>Что вас не устраивает в организационном поведении педагога, мотивированного этой группой потребностей?</i>
Потребности в самовыражении		
Потребности в признании, статусе, самоутверждении		
Потребности в причастности и принадлежности		
Потребности в безопасности и гарантиях		
Физиологические потребности		

### **Задание № 4.5**

(выполняется руководителем)

**Цель** — проанализировать ведущие потребности конкретных педагогов школы (определенной группы педагогов, лиц ближнего круга) и выявить возможные способы содействия их удовлетворению.

**Инструкция № 1.** Заполните приведенную ниже таблицу. Следует помнить, что у педагога может быть не одна, а несколько ведущих потребностей, так как разные потребности могут одновременно влиять на поведение человека.

**Совет.** Целесообразно в первую очередь выписать фамилии тех учителей, на которых вам сложнее всего оказывать влияние или тех, которых вы считаете необходимым поощрить. Однако следует помнить и о педагогах, на работу которых вы по тем или иным причинам обращаете сегодня мало внимания.

### **Таблица**

<i>Ф.И.О. учителя или шифр</i>	<i>Ведущие потребности</i>				
	<i>Физиологические потребности</i>	<i>Потребности в безопасности и гарантиях</i>	<i>Потребность в причастности</i>	<i>Потребности в достижениях и признании</i>	<i>Потребность в самовыражении</i>

**Комментарий.** Отмеченные выше потребности значимы, по вашему мнению, для педагогов в настоящее время. Это вовсе не означает, что их актуальность для конкретных людей останется столь же высокой и через определенный промежуток времени. Помните, что удовлетворенная потребность не оказывает влияния на поведение человека, кроме потребности в саморазвитии, удовлетворить которую практически невозможно.

**Инструкция № 2.** Какие способы содействия удовлетворению потребностей могут быть использованы вами для мотивации перечисленных в таблице педагогов?

### Таблица

<b>№</b>	<b>Ф.И.О. педагога или шифр</b>	<b>Ведущие потребности в настоящее время</b>	<b>Способы удовлетворения потребностей, реально возможные в школе</b>
1.			
2.			

### Вместо подсказки

#### **Некоторые способы удовлетворения потребностей педагогов**

*Потребности в самовыражении и самоактуализации:*

- поручение более сложных и ответственных, чем другим педагогам, заданий,
- передача дополнительных полномочий,
- перевод на самоконтроль, предоставление большей самостоятельности в действиях,
- предоставление возможности регулярно повышать квалификацию, направление на курсы по перспективным направлениям педагогической деятельности,
- привлечение к участию в инновационной деятельности,
- предоставление возможности реализовать себя в качестве лидера,
- поощрение инициатив, самостоятельности,
- участие в конкурсах, соревнованиях,
- включение в коллективную деятельность (в составе творческих проблемных групп, команд разработчиков проектов),
- предоставление возможности заниматься решением интересных проблем.

*Потребности в признании и статусе:*

- включение в резерв руководящих кадров;
- привлечение к участию в инновационной деятельности;
- обобщение опыта работы, сообщение в различных средствах массовой информации о нем;
- аттестация на более высокую квалификационную категорию;
- привлечение к управленческой деятельности;
- предоставление различных льгот;
- премирование;
- предоставление возможности работы в престижных классах;
- назначение руководителем методического объединения (кафедры), объединения педагогов;
- предоставление возможности заниматься престижными для данного образовательного учреждения видами работы;
- избавление от непрестижных работ;
- публичное чествование за достижение успехов.

*Потребности в принадлежности:*

- повышение статуса образовательного учреждения;
- разработка атрибутики и ритуалов организации;
- поддержание существующих традиций;
- поощрение педагога за вклад в коллективную деятельность. Подчеркивание значимости его работы для всего коллектива;
- поддержка деятельности неформальных групп;
- совместное проведение досуга (вечера, экскурсии, походы и т.п.);
- своевременное и по возможности полное предоставление информации о происходящем в образовательном учреждении;
- поздравление со знаменательными событиями в жизни педагога;
- привлечение к общественной работе;
- создание в педагогическом коллективе кружков, секций по интересам;
- привлечение педагогов к коллективному анализу проблем своей организации;
- информирование об истории и традициях образовательного учреждения «новых» работников.

*Низшие потребности (в безопасности и гарантиях, потребности существования)\*:*

- приоритет традиционных форм работы над инновационными,
- наличие профсоюзной организации, коллективного договора,
- четкие должностные инструкции,
- своевременное предоставление информации о проверках,
- наличие четко определенной системы материального стимулирования, системы доплат и надбавок,
- удобно составленное расписание занятий,
- реализация платных образовательных услуг,
- создание уюта в образовательном учреждении, наличие в нем мест для отдыха и питания педагогов,
- отсутствие препятствий для заработков «на стороне»,
- предоставление отгулов,
- корректное поведение руководителей образовательного учреждения, демонстрация поддержки с их стороны.

### **Рекомендации для руководителя**

1. Следует помнить, о чем уже говорилось выше, что найденные вами стимулы не будут оказывать влияние на деятельность учителя постоянно. Кроме того, нет никакой гарантии, что они дадут эффект сразу и вообще приведут к желательному для вас результату. Возможно, вам придется вновь обратиться к этому упражнению, а возможно ответы на возникшие вопросы вы получите, выполняя следующие задания.

Знайте, никто не любит, когда им манипулируют.

2. Помните, что некоторые способы могут быть применимы для удовлетворения нескольких потребностей. Например, направление на престижные курсы повышения квалификации может рассматриваться как средство удовлетворения потребности и в саморазвитии, и в статусе.

3. Вы можете предложить выполнить данное задание своим заместителям для анализа поведения педагогов, непосредственно подчиненных им. Но при таком подходе вы должны быть уверены в

*\* Список способов удовлетворения низших потребностей может быть представлен в «объединенном» виде, поскольку способов их удовлетворения, как правило, обнаруживается меньше, чем способов удовлетворения более высоких потребностей иерархии А. Маслоу.*

высокой степени лояльности по отношению к себе своих заместителей.

### **Выводы**

Педагогов с какими ведущими потребностями в вашей школе больше или меньше всего? Для мотивации каких групп учителей у вас достаточно возможностей, а каких — недостаточно? \_\_\_\_\_

---

---

---

Есть ли в списке педагогов, составленном при выполнении задания 4.2 те учителя, о мотивации которых вы думали, выполняя задание 3.3? Если да, то сравните результаты выполнения двух заданий. Что нового вы поняли относительно мотивации их труда? \_\_\_\_\_

---

---

---

## **Задание № 4.6**

(выполняется руководителем)

**Цель** — выявление педагогов, для которых значимы потребности в достижениях.

**Инструкция.** Внесите в таблицу фамилии педагогов, для которых ведущими в настоящее время являются потребности в достижениях. Укажите, на основании каких признаков вы сделали такой вывод.

### **Рекомендации руководителю**

Следует напомнить, что один и тот же внешний признак может свидетельствовать о различных потребностях, а значит, в основании отнесения педагога к работникам с определенной ведущей потребностью должно быть несколько признаков (примерно 4–5).

Многие из учителей, для которых значима потребность в достижениях, ориентированы также на статус и саморазвитие. Поэтому при выполнении данного упражнения не будет лишним обращение к тексту заданий, посвященных теории А. Маслоу.

## Таблица

№	Ф.И.О. педагога или шифр	Внешние признаки, по которым он отнесен к группе с доминирующей потребностью в достижениях
1.		
2.		
3.		

### Выводы

Как много в вашей школе педагогов, для которых актуальна потребность в достижениях? Что это дает организации и вам? Какие проблемы это создает? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### Задание 4.7

(выполняется руководителем)

**Цель** — уточнение своих представлений об успешной деятельности организации и руководителя.

**Инструкция.** Напишите мини-сочинение на тему: «Что я считаю достижениями в работе?» Мини-сочинение может быть написано в виде несвязанных между собой фраз (тезисов).

**Совет.** Пишите мини-сочинение, долго не раздумывая; пишите первое, что «приходит в голову», из этого как раз и складывается ваше представление о достижениях. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Что из отмеченного вами может рассматриваться как коллективное достижение всеми учителями школы?

Например, поступление большого количества выпускников школы в вузы. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Что из отмеченного может рассматриваться скорее как достижение определенной группы педагогов школы или вашего ближайшего окружения?

Например, успешное овладение учителями математики технологи-

ями коллективного способа обучения. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Что из отмеченного может рассматриваться как только лично ваше достижение?

Например, получение вашей школой денег для приобретения техники или присуждение вам более высокой квалификационной категории.

### **Выводы**

Каких достижений больше в вашей работе — всего коллектива, группы педагогов или только лично ваших? \_\_\_\_\_

### **Задание № 4.8**

(выполняется ближайшим окружением  
руководителя)

**Цель** — выявление представлений членов ближайшего окружения руководителя об успешной деятельности организации, групп педагогов и индивидуальных успехах учителей.

**Инструкция.** Предложите написать мини-сочинение на тему: «Что я считаю достижениями в работе?» членам вашего ближайшего окружения. Первоначально упражнение выполняется индивидуально. Затем члены ближайшего окружения в парах (тройках) согласовывают свои представления о достижениях в работе. Завершается упражнение согласованием этих представлений на уровне всего ближайшего окружения.

Зафиксируйте представления членов ближайшего окружения о достижениях в работе. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Что из отмеченного может рассматриваться как коллективное достижение всеми учителями школы?

\_\_\_\_\_

Что из отмеченного может рассматриваться как достижение опреде-



ленной группы педагогов или лиц из ближайшего окружения? \_\_\_\_\_

Что из отмеченного можно рассматривать только как личные достижения педагогов?

*Комментарий.* Следует помнить, что далеко не все педагоги мотивируются потребностью быть причастными к делам коллектива. Для значительного числа людей именно личные успехи являются наиболее значимыми. \_\_\_\_\_

### **Выводы**

Сравните свое представление о достижениях с представлениями лиц из ближайшего окружения. Что общего в этих представлениях?

В чем различия?

Какие из отмеченных вами достижений в работе всего коллектива, групп педагогов или отдельных учителей лица из вашего ближайшего окружения не считают достижениями? \_\_\_\_\_

Что из отмеченного лицами вашего ближайшего окружения как достижения всего коллектива, групп педагогов или отдельных учителей вы не считаете достижением? \_\_\_\_\_

### **Задание № 4.9**

(выполняется учителями)

**Цель** — выявление представлений педагогов об успешной деятельности организации и своих личных успехах.

**Инструкция.** Проведите обсуждение темы: «Что я считаю достижениями в работе?» в педагогическом коллективе. Для этого разделите его на несколько групп и предложите каждой из них согласовать внутри группы представление о своих достижениях в работе. Результатом такой работы будет согласованное представле-

ние о достижениях, изложенное в виде списка на большом листе бумаги.

Достижения, которые признаются большинством педагогов школы в настоящее время: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Что из отмеченного может рассматриваться как коллективные достижения всеми учителями школы? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Что может рассматриваться как достижение определенной группы педагогов? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Что из отмеченного является только личными достижениями педагогов? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### **Выводы**

Сравните свое представление о достижениях с представлениями большинства учителей. Что общего в этих представлениях?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

В чем различия?

Какие из отмеченных вами достижений в работе всего коллектива, групп педагогов или отдельных учителей большинство педагогов не считает достижениями? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Что из отмеченных большинством учителей достижений всего коллектива, групп педагогов или отдельных учителей вы не считаете достижениями? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### **Выводы по результатам выполнения заданий 4.7–4.9**

Какого рода достижения (коллективные, групповые, личные) в большей степени отмечает большинство учителей вашей школы; ваше ближайшее окружение; вы лично. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## Задание 4.10

(выполняется руководителем)

**Цель** — выявить представление руководителя о факторах, способствующих и препятствующих достижениям педагогов.

**Инструкция.** Вспомните, для кого из педагогов значима в настоящее время потребность в достижениях (см. упражнение № 5.1.). Что в вашем образовательном учреждении позволяет им прийти к желаемым достижениям?

Например:

- *наличие творческих групп педагогов для разрешения актуальных школьных проблем;*
- *поощрение с вашей стороны тех учителей, которые не боятся принимать самостоятельные решения.*

Что, по вашему мнению, препятствует достижениям педагогов?

Например:

- *большая наполняемость классов учащимися;*
- *достаточное количество педагогов, не ориентированных на внедрение новаций и в то же время признанных как успешные учителя.*

### Выводы

Список факторов, способствующих достижениям педагогов:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

Список факторов, препятствующих достижениям педагогов:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

## Задание 4.11

(выполняется с членами ближайшего окружения руководителя)

**Цель** — выявить мнения членов ближнего круга руководителя о факторах, способствующих и препятствующих достижениям педагогов.

**Инструкция.** Предложите членам ближнего круга составить списки факторов, способствующих и препятствующих достижениям учителей в работе.

### Рекомендации для руководителя

Если кто-то из членов ближнего круга задаст вопрос: «О каких достижениях следует вести речь — о личных или коллективных?» — следует пояснить, что для выполнения задания важно, что представляют собой достижения работников школы и не имеет значения, личные ли это достижения или коллективные. Для выполнения этой части упражнения достаточно 8–10 минут, о чем необходимо заранее предупредить людей.

Список факторов, способствующих достижениям: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Список факторов, препятствующих достижениям: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Выводы.** Сравните свое представление о факторах, способствующих и препятствующих достижениям педагогов и представления о них членов вашего ближайшего окружения. Что общего в этих представлениях, в чем различия? Что оказалось неожиданным для вас в представленных результатах? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### Задание 4.12

(выполняется в педагогическом коллективе)

**Цель** — выявить мнения учителей о факторах, способствующих и препятствующих достижениям педагогов.

**Инструкция.** Предложите педагогам составить списки факторов, способствующих достижениям в работе, и факторов, препятствующих достижениям в работе.

Список факторов, способствующих достижениям педагогов: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Список факторов, препятствующих достижениям педагогов: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### Выводы

Сравните свое представление о факторах, способствующих и препятствующих достижениям педагогов и представления о них самих

учителей. Что общего в этих представлениях, в чем различия? Что оказалось неожиданным для вас в представленных результатах и в поведении учителей? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### Задание 4.13

(выполняется руководителем)

**Цель** — оценить возможное воздействие на окружающих педагогов, стремящихся к удовлетворению потребности в осуществлении влияния.

**Инструкция.** Укажите Ф.И.О. педагогов, для которых в настоящее время важно удовлетворить потребность в осуществлении влияния (см. задание 5.1). Как стремление к ее удовлетворению отражается на:

- Вашем положении (*например, учитель В. стремится оказывать вам поддержку в делах, которые касаются организации совместной работы группы педагогов. Чаще всего он достаточно критично оценивает предлагаемые вами или лицами ближнего круга идеи, старается развить их. Это, с одной стороны, дает вам как руководителю ощущение поддержки, а с другой стороны, побуждает все-сторонне обдумывать свои идеи и способы их осуществления. Но иногда такое поведение В. вызывает раздражение*);
- положении внутри вашего ближайшего окружения и конкретных лиц из него (*например, учитель М. охотно сотрудничает с такими членами ближнего круга, как П. и Р., а в учителе О. видит конкурента и по этой причине часто конфликтует с ним даже без очевидного повода. Поскольку О., как правило, поддерживают Ю. и Д., то поведение учителя М. создает угрозу для сохранения единства ближнего круга и подрывает доверие к ним со стороны остальных учителей школы. Но его работа, в том числе в составе малой группы, отличается достаточно высокой продуктивностью*);
- организационном поведении определенных педагогов (*например, учитель У. стимулирует многих коллег внедрять в свою работу новое и оказывает им в этом помощь. Молодым учителям нравится общаться с У., для некоторых из них она служит образцом для под-*

ражания. Однако У. недостаточно гибка в отношениях с учителями старшего поколения, что приводит к периодическим конфликтам с педагогами Ф., Е., Т. Кроме того, в случае несогласия с тем или иным решением администрации школы, она старается склонить коллег к скрытому противодействию его выполнению);

- влияет на учащихся (например, учительница Г. не стремится к развитию у учеников инициативы, предпочитает шаблонные ответы. Вопросы ребят воспринимает как угрозу своему авторитету. Учащиеся ее классов успешно справляются с традиционными заданиями, но, как правило, «плывут» на нестандартных задачах и вопросах; практически никто из учеников не считает предмет, который преподает Г. интересным. При этом дисциплина на уроках Г. очень хорошая, она старается поддерживать тесную связь с родителями, информируя их как о неудачах, так и об успехах детей);

- влияет на родителей (например, учитель Ж. очень часто дает разнообразные задания родителям своих учеников, связанные как с оказанием помощи в организации учебного процесса и внеклассных мероприятий, так и с решением личных проблем педагога. Часть родителей считает такое положение нормальным и удовлетворена деятельностью Ж., другие родители, напротив, недовольны назойливостью учителя, открыто критикуют его и руководство школы и не советуют своим знакомым отдавать детей в школу, где работает Ж.).

### **Рекомендации для руководителя**

Перед выполнением задания следует вспомнить о таких формах власти, как власть компетентности («могу то, что не могут другие»), информации («знаю то, что не знают другие»), харизмы («влиятелен в силу притягательности своего образа»), связей («общаюсь со значимыми и авторитетными людьми») и других. Не располагая властью, которую дает должность, педагоги часто ориентируются на перечисленные выше формы влияния.

Обратите внимание, что при заполнении таблицы не следует ограничиваться только описанием негатива или позитива в поведении учителей. Постарайтесь найти и то, и другое.

Заполните предлагаемую ниже таблицу.

№	Ф.И.О. или шифр	<i>Как стремление к удовлетворению потребности во влиянии отражается на:</i>				
		<i>вашем поло- жении</i>	<i>положении внутри ближ- него круга и конкретных лиц из него</i>	<i>организац- онном пове- дении опре- деленных пе- дагогов</i>	<i>уча- щихся</i>	<i>роди- телях</i>
1.						
2.						
3.						

### Задание 4.14

(выполняется руководителем)

**Цель** — определить свое отношение к различным способам удовлетворения потребности педагогов в осуществлении влияния.

**Инструкция.** Какие способы удовлетворения потребности педагогов в осуществлении влияния вы считаете допустимыми в вашей организации в настоящее время? \_\_\_\_\_

Какие способы удовлетворения потребности педагогов в осуществлении влияния вы считаете недопустимыми в вашей организации в настоящее время? \_\_\_\_\_

**Совет.** Иногда наиболее эффективное решение о поддержке «нужного» руководителю организационного поведения работника — не вмешиваться в его деятельность. Особенно, когда для подчиненного значима потребность во влиянии.

### Выводы по итогам выполнения заданий 4.13–4.14

1. Кому и как вы считаете возможным оказать поддержку в удовлетворении потребности в осуществлении влияния?

(Способами оказания поддержки могут быть, например, назначение руководителем методического объединения, группы по решению той или иной проблемы, наставником молодого педагога; привлечение к разработке значимых для школы решений, документов и др.) \_\_\_\_\_

Кому из педагогов, стремящихся к удовлетворению потребности в осуществлении влияния, и в чем вы считаете необходимым оказать противодействие?

*(Например, в желании вмешиваться в деятельность коллег тогда, когда, на ваш взгляд, этого не требуется или в попытках провоцировать конфликты между директором и частью педагогов.) \_\_\_\_\_*

Кому из педагогов, стремящихся к удовлетворению потребности в осуществлении влияния, и в чем вы не будете ни активно способствовать, ни противодействовать?

*(Например, в стремлении учителя Х. организовать группу педагогов для решения проблемы согласования программ по физике и математике, поскольку вы считаете, что это не проблема, в которую должен вникать директор школы, и создание подобной группы не таит в себе никаких угроз ни школе, ни лично вам.) \_\_\_\_\_*

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Часть V. Делегирование и мотивация по целям

### Задание № 5.1

(выполняется руководителем)

**Цель** — определение области полномочий, которая может быть делегирована руководителем.

**Инструкция.** Определите, что из перечисленных функциональных действий руководителя вы считаете нужным и готовы делегировать своим подчиненным, а что — нет.

Перечень функциональных действий:

- руководство воспитательной работой,
- контакты с вышестоящими руководителями,
- распоряжение финансами,
- текущий контроль состояния учебно-воспитательного процесса,
- прием на работу педагогов,
- расстановка кадров,



- планирование работы образовательного учреждения,
- контакты со спонсорами, попечителями,
- контакты с различными общественными организациями,
- подготовка отчетов образовательного учреждения,
- определение целей и задач деятельности образовательного учреждения на год (полугодие), на более длительный срок,
- управление материально-технической базой,
- контроль соблюдения санитарно-гигиенических норм, противопожарного состояния,
- распределение обязанностей между сотрудниками,
- составление расписания,
- организация ученического самоуправления,
- организация текущей работы с родителями,
- руководство методической работой, координация деятельности методических объединений,
- организация работы органов управления школой (совета школы, педагогического совета),
- организация административно-хозяйственной деятельности,
- подготовка тех или иных общешкольных мероприятий, например празднование Дня учителя и др.

Что еще вы можете делегировать своим подчиненным? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## Выводы

Кому и почему вы могли бы делегировать перечисленные действия?

## Задание № 5.2

(выполняется руководителем)

**Цель** — выявление причин, по которым делегирование не используется.

**Инструкция.** Назовите причины, которые могут побудить вас не использовать делегирование.

Список причин:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

Есть ли еще такие причины? Если да, то запишите их.

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

Составьте список причин, по которым учителя не желают делегирования.

Список причин:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

### **Выводы**

Подумайте, к каким последствиям может привести отказ от делегирования по выделенным вами причинам? \_\_\_\_\_

Какие из этих причин вы в состоянии устранить? \_\_\_\_\_

Каким образом? \_\_\_\_\_

### **Задание № 5.3**

(выполняется руководителем)

**Цель** — развитие навыков, способствующих осуществлению делегирования.

**Инструкция.** Определите задачу, которая, на ваш взгляд, может быть делегирована тому или иному сотруднику образовательного учреждения. Опишите ее, определите права и ответственность сотрудника, которому вы делегировали полномочия по ее решению.

**Сотрудник** — \_\_\_\_\_ (Ф.И.О.)

Описание задачи \_\_\_\_\_

Какие действия вы предприняли для того, чтобы довести ее до сотрудника? \_\_\_\_\_

Права и ресурсы, предоставленные сотруднику: \_\_\_\_\_

Ответственность сотрудника: \_\_\_\_\_

**Выводы**

Оцените, насколько:

- четко перед сотрудником была сформулирована задача \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- права и ресурсы, переданные ему, достаточны для ее выполнения \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- ответственность реальна и осознается им \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Задание № 5.4**

(выполняется руководителем индивидуально)

**Цель** — развитие навыков управленческой рефлексии.

**Инструкция.** Постарайтесь зафиксировать действия, которые вы предпринимали по отношению к сотруднику в период реализации им делегированных полномочий.

Ваши действия по отношению к сотруднику: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Выводы**

Насколько эти действия способствовали проявлению самостоятельности сотрудника? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Задание № 5.5**

(выполняется руководителем)

**Цель** — анализ достижимости цели руководителем.

**Инструкция.** Укажите какую-либо одну из целей вашей деятельности в настоящее время.

Эта цель может характеризоваться различной степенью сложности, длительности достижения, определенности. Например, один из руководителей для анализа выбирает такую цель, как организация разработки программы развития школы, другой — проведение дня гражданской обороны, а третий — мотивацию педагогов на овладение коллективными способами обучения. Важно только, чтобы эта цель обязательно относилась к вашей компетенции.

Описание вашей цели \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Проанализируйте избранную вами цель со следующих позиций:

1. Насколько цель значима для вас (какую выгоду вы получите от того, что достигните поставленной цели)? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. Что может помешать достижению цели: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. Что может способствовать достижению цели: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. Какие шаги для достижения поставленной цели вы предпримете: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### **Выводы**

Оцените степень достижимости цели и срок необходимый для ее достижения. При необходимости определите этапы работы. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### **Задание № 5.6**

(выполняется руководителем)

**Цель** — анализ достижимости цели педагогами.

**Инструкция слушателю.** Укажите какую-либо цель, которая стоит перед педагогами вашего образовательного учреждения.

Описание цели \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Перед кем конкретно из педагогов она стоит? (Возможно, что эта цель стоит только перед одним из учителей, и в таком случае вы указываете лишь одну фамилию).

Ф.И.О. педагога или его шифр (например, инициалы) \_\_\_\_\_

Ф.И.О. педагога или его шифр \_\_\_\_\_

Ф.И.О. педагога или его шифр \_\_\_\_\_

1. Насколько четко поставлена цель (ясно содержание деятельности по достижению цели, четко очерчены границы такой деятельности)?

Есть ли среди перечисленных выше педагогов такие, которые не нуждаются в детальной проработке этапов достижения цели и могут самостоятельно определить их содержание? \_\_\_\_\_

2. В какой степени цель значима для педагогов (какую выгоду каждый из них получит оттого, что достигнет поставленной цели и известно ли это учителям)? \_\_\_\_\_

3. Насколько посильно достижение цели педагогам (есть ли необходимость в предоставлении дополнительных ресурсов, повышении квалификации)? \_\_\_\_\_

4. Что может помешать достижению цели: \_\_\_\_\_

5. Что может способствовать достижению цели: \_\_\_\_\_

6. Какие шаги для достижения поставленной цели необходимо предпринять: \_\_\_\_\_

## **Выводы**

Оцените степень достижимости цели и срок, необходимый для ее достижения. При необходимости определите этапы работы. \_\_\_\_\_

## **Итоговое задание** (выполняется руководителем)

### **Инструкция**

Проанализируйте организационное поведение одного из учителей вашей школы. С этой целью:

1. Опишите его поведение в организации (на уроках и в ходе внеклассных мероприятий; особенности взаимоотношений с коллегами, руководителями, родителями учащихся; отношение к работе в группе педагогов, поведение при организации досуга в школе и т.д.) и оцените, насколько его организационное поведение эффективно с точки зрения достижения целей вашей организации и лояльно по отношению к ней. Выскажите предположения относительно причин, определяющих организационное поведение данного педагога.
2. Выявите гигиенические и мотивационные факторы, которые значимы для этого учителя (см. часть II Практикума).
3. Выскажите предположения относительно вознаграждений, наиболее значимых для него (см. часть III Практикума).
4. Попытайтесь выявить ведущие потребности этого учителя и его ожидания, связанные с результатами работы в школе (см. часть IV настоящего Практикума).
5. Выясните, насколько возможно делегировать ему какие-либо управленческие функции.

Предложите варианты управленческих действий по мотивации учителя, исходя из проведенного выше анализа.

### **Рекомендации**

1. Вы можете предложить несколько альтернативных вариантов своих действий.

*Помните!*

Чем больше альтернатив, тем богаче выбор.

Чем богаче выбор, тем выше вероятность достижения эффекта.

2. Целесообразно в качестве объекта для исследования в процессе выполнения данного задания выбрать достаточно проблемного с точки зрения мотивации педагога. Допустимо, чтобы в ходе анализа организационного поведения педагога и определения вариан-

---

тов управленческих действий по мотивации его труда вы использовали не все подходы к мотивации (как предлагается в инструкции к заданию), а один-два с вашей точки зрения наиболее перспективные.

Ваш анализ организационного поведения педагога и варианты управленческих действий по мотивации его труда \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Проведите анализ организационного поведения еще одного педагога вашей школы по указанной выше схеме и определите варианты управленческих действий по мотивации его труда. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

# Приложение

## Примерное Положение о моральном и материальном стимулировании сотрудников образовательного учреждения

### 1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение определяет цель морального и материального стимулирования — усиление заинтересованности работников Учреждения в развитии творческой активности и инициативы при реализации поставленных перед коллективом задач, укреплении материально-технической базы, повышении качества образовательного процесса, а также закрепление в образовательном учреждении высококвалифицированных кадров.

1.2. Для реализации поставленных целей вводятся следующие виды морального и материального поощрения сотрудников:

- объявление благодарности в приказе директора;
- награждение Почетной грамотой Учреждения;
- награждение ценным подарком;
- представление к награждению Почетной грамотой Районного управления образования и молодежной политики, городского департамента образования и молодежной политики, областного департамента образования и науки, министерства образования Российской Федерации;
- представление к награждению нагрудным знаком «Почетный работник общего образования Российской Федерации»;
- представление к присвоению почетного звания;



- надбавки за высокие достижения в труде или за выполнение особо важной работы;
- премирование за успешное и качественное выполнение работ и заданий.

1.3. Положение принимается на Общем собрании трудового коллектива.

## **2. Показатели, учитываемые при оценке труда**

2.1. При оценке труда в учреждении учитываются следующие показатели:

- качественное выполнение функциональных обязанностей согласно должностной инструкции;
- проявление творческой инициативы, самостоятельности, ответственного отношения к профессиональному долгу;
- выполнение особо важной для учреждения работы;
- активное участие в мероприятиях, проводимых в учреждении;
- руководство внеурочной деятельностью обучающихся;
- успешное выполнение плановых показателей;
- совершенствование форм и методов обучения и воспитания;
- активная работа с общественными, спортивными организациями, творческими союзами, ассоциациями по проблемам образования;
- работа по авторским программам, программам углубленного содержания образования;
- подготовка призеров предметных олимпиад, конференций научного общества учащихся, спортивных соревнований (районные, городские, областные);
- организация горячего питания обучающихся;
- методическая работа, обобщение передового педагогического опыта в образовательном процессе;
- работа по написанию учебных программ, курсов, пособий;
- активное участие в общественной жизни учреждения;
- эффективная работа с родителями по подготовке учреждения к новому учебному году.

## **3. Порядок установления надбавок и премий**

3.1. Надбавки к должностным окладам и ставкам устанавливаются приказом директора в пределах фонда оплаты труда без ограниче-

ния размера. Надбавка может быть установлена на определенный период времени или за выполнение конкретного объема работ как штатным работникам, так и работающим по совместительству.

3.2. Надбавка отменяется или уменьшается при ухудшении качества работы, несвоевременном выполнении заданий, нарушении трудовой дисциплины и оформляется приказом по учреждению.

3.3. Надбавки могут быть назначены вновь принятым высококвалифицированным специалистам, соответствующим требованиям, предъявляемым к данной должности.

3.4. Премирование сотрудников производится по итогам работы за учебный год (учебную четверть).

3.5. Премии не ограничиваются предельными размерами и выплачиваются на основании приказа по учреждению.

3.6. Премии и надбавки начисляются за фактически отработанное время.

3.7. Премия и надбавки директору учреждения выплачиваются на основании приказа по районному управлению образования и молодежной политики.

3.8. Сотрудники учреждения могут премироваться к юбилейным датам со дня рождения (50-летие, 60-летие), трудовой деятельности и в связи с уходом на пенсию.

# Рекомендуемая литература

1. Вершловский С.Г. Педагог эпохи перемен, или Как решаются сегодня проблемы профессиональной деятельности учителя. — М.: Сентябрь, 2002. — 160 с.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. — М., 1996. — 416 с.
3. Дафт Р. Менеджмент/ Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2000. — 832 с.
4. Замфир К. Удовлетворенность трудом. — М.: Политиздат, 1983. — 141 с.
5. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. — СПб.: Питер, 2000. — 512 с.
6. Каверин С.Б. Мотивация труда. — М.: Изд-во Института психологии РАН, 1998. — 224 с.
7. Карпов А.В. Психология менеджмента. — М., 1999. — 584 с.
8. Кунц Г., О'Доннелл С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций / Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1981. — т.1. — 495 с. — т.2. — 512 с.
9. Макиавелли Н. Сочинения. — СПб.: Кристалл, 1988. — 656 с.
10. Маркович Д. Социология труда. — М.: Изд-во РУДН, 1997. — 512 с.
11. Ньюстром Д., Девис К. Организационное поведение / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2000. — 448 с.
12. Терентьев В.К. Истины управления. — М.: Сентябрь, 2002. — 160 с.
13. Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент. — М.: ТАНДЕМ, ЭКМОС, 1999. — 256 с.
14. Ушаков К.М. Подготовка управленческих кадров образования. — М.: Сентябрь, 1997. — 176 с.

15. Ушаков К.М. Ресурсы управления школьной организацией. — М.: Сентябрь, 2000. — 144 с.
16. Ушаков К.М. Развитие организации: в поисках адекватных теорий. — М.: Сентябрь, 2004. — 192 с.
17. Хьелл Л., Зиглер Д. Теории личности (основные положения, исследования и применение)/Пер. с англ. — СПб.: Питерком, 1999. — 608 с. — 272 с.
18. Энкельманн Н. Власть мотивации. Харизма, личность, успех: Пер. с нем. — М.: Интерэксперт, 1999.
19. Herzberg F., Mausner B., Snyberman B. The motivation work. — New York: Willey, 1963. — 157p.
20. Maslow A.. Motivation and Personality. — New York: Harper and Row, 1954. — 411 p.
21. Mc' Clelland D. Power: the Inner experience. — New York: Irvington, 1975. — 427 p.
22. Vroom V. Work and motivation. — New York: Willey, 1963. — 331p.

**Купон редакционной подписки (ЦЕНЫ БЕЗ ДОСТАВКИ)**

**Индекс, адрес, организация**

**Ф.И.О.**

**Таблица расчета стоимости доставки (при заказе более 12 книг просьба заполнить два купона). Количество книг обвести.**

<b>Количество, шт.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>
<b>Стоимость доставки, руб.</b>	25	33	38	44	50	55	62	68	74	80	86	92

<b>Автор</b>	<b>Це-на, руб.</b>	<b>Кол-во экз.</b>	<b>Автор</b>	<b>Це-на, руб.</b>	<b>Кол-во экз.</b>
Ясвин В.А. «Экспертиза школьной образовательной среды»	22		Безрукова В.С. «Все о современном уроке в школе: проблемы и решения. Книга 1»	75	
Коротяева Е.В. «Директор — учитель — ученик: пути взаимодействия»	22		Безрукова В.С. «Все о современном уроке в школе: проблемы и решения. Книга 2»	75	
Коллектив авторов. «Управление сотворческими процессами в школе»	22		Черникова Т.В. «Как управлять педагогическим коллективом развивающейся школы (практическое пособие для директора школы)»	75	
Савенков А.И. «Одаренный ребенок в массовой школе»	22		Медреш Е.В. и др. «Учебный процесс в Школе диалога культур»	75	
Фишман Л.И., Фишман И.С. «Управление и руководство школой: алгебра и гармония»	33		Функционирование школы: локальные акты и организационные аспекты	75	
Крылова Н.Б., Леонтьева О.М. «Школа без стен: перспективы развития и организация продуктивных школ»	45		Буйлова Л.Н., Кленова Н.В. «Содержание и организация дополнительного образования в современной школе (методическое пособие)»	80	
Безрукова В.С. «Директору об исследовательской деятельности школы»	45		Уланов В.В. «Как сделать школу экологичной, или Преодоление отрицательных последствий развития традиционной школы»	80	
Терентьев В.К. «Истины управления»	45		Бакурадзе А.Б. «Мотивация труда педагогов»	80	
Зайцев С.В. «Личностно ориентированный подготовительный к школе класс. Программа работы с детьми и их семьями»	56		Крылова Н.Б., Александрова Е.А. «Организация индивидуального образования в школе (теория и практика)»	80	
Щербо И.Н. «Управление системой коррекционно-развивающего образования в школе»	64		Щербо И.Н. «Интуитивный менеджмент: опыт управления педагогическим коллективом»	85	
Савенков А.И. «Содержание и организация исследовательского обучения школьников»	64		Осмоловская И.М. «Дидактические проблемы в управленческой деятельности директора школы»	85	
Вифлеемский А.Б., Чиркина О.В. «Экономика образовательного учреждения в локальных актах»	75		Сам себе эксперт: самооценка качества управления школой	85	
Ушаков К.М. «Развитие организации: в поисках адекватных теорий»	75		Фриш Г.Л. «Циклограмма работы директора школы»	85	

<b>Наименование</b>	<b>Год</b>	<b>Цена</b>	<b>Кол-во</b>									
Ж-л «Практика административной работы в школе» № 1–4	2005	91	За один номер									
Ж-л «Директор школы» № 1–5	2005	83										
Ж-л «Юридический журнал директора школы» № 1–6, кроме № 4, 5	2004	98										
Ж-л «Юридический журнал директора школы» № 1–3	2005	121										
«Энциклопедия административной работы в школе» на CD (3-е издание)	2005	300										
Архив ж-ла «Директор школы» на CD	1993–2004	308										
«Ориентир-Россия» Федеральное законодательство об образовании на CD	2005	354										
<b>Поставка по данному купону гарантируется до 31.07.05</b>												
При объеме заказа свыше 10 шт. (независимо от наименования) — скидка 6 %.												
Таблица расчета стоимости доставки (при заказе более 12 позиций просьба заполнить два купона).												
Стоимость доставки, руб.	25	33	38	44	50	55	62	68	74	80	86	92
Количество шт.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Стоимость без доставки</b>												
<b>Стоимость доставки</b>												
<b>Всего, руб.</b>												
Квитанцию (копию) почтового перевода прилагаю.												

## Способы оплаты:

**1. Оплата через банк (используйте приложенный бланк на стр. 191)**

**2. Почтовый перевод:**

В бланке почтового перевода:

— в графе «Куда» **ОБЯЗАТЕЛЬНО** указать:

р/с 40702810538250124218 в Люблинском ОСБ №7977/1228 в Сбербанке России, г. Москва, кор.сч. 30101810400000000225, БИК 044525225.

ИНН 7706196855/770601001.

— в графе «Кому»: ООО «Издательская фирма «Сентябрь».

— графу «Адрес» **НЕ ЗАПОЛНЯТЬ**.

Отправьте заполненный купон вместе с квитанцией (копией) платежного документа по адресу: **115280, Москва, а/я 99, фирма «Сентябрь».**

*Заказ будет выслан вам заказной бандеролью.*

<p>Извещение</p> <p>Кассир</p>	<p>ООО "Издательская фирма "Сентябрь"</p> <p>(наименование получателя платежа)</p> <p>7706196855 (ИНН получателя платежа) 40702810538250124218 (номер счета получателя платежа)</p> <p>в Люблинское ОСБ №7977/1228 в Сбербанке России, г. Москва БИК 044525225 (наименование банка получателя платежа)</p> <p>Номер кор./сч.банка Получателя платежа 30101810400000000225 (номер лицевого счета (код) плательщика)</p> <p>Ф.И.О. Плательщика _____</p> <p>Адрес плательщика _____</p> <p>Сумма платежа _____ руб. коп. Сумма платы за услуги _____ руб. коп.</p> <p>Итого _____ руб. коп. " _____ " _____ 200 г.</p> <p>С условиями приема указанной в платежном документе суммы, в т.ч. с суммой взимаемой платы за услуги банка, ознакомлен и согласен</p> <p><b>Подпись плательщика</b> _____</p>
<p>Квитанция</p> <p>Кассир</p>	<p>ООО "Издательская фирма "Сентябрь"</p> <p>(наименование получателя платежа)</p> <p>7706196855 (ИНН получателя платежа) 40702810538250124218 (номер счета получателя платежа)</p> <p>в Люблинское ОСБ №7977/1228 в Сбербанке России, г. Москва БИК 044525225 (наименование банка получателя платежа)</p> <p>Номер кор./сч.банка Получателя платежа 30101810400000000225 (номер лицевого счета (код) плательщика)</p> <p>Ф.И.О. Плательщика _____</p> <p>Адрес плательщика _____</p> <p>Сумма платежа _____ руб. коп. Сумма платы за услуги _____ руб. коп.</p> <p>Итого _____ руб. коп. " _____ " _____ 200 г.</p> <p>С условиями приема указанной в платежном документе суммы, в т.ч. с суммой взимаемой платы за услуги банка, ознакомлен и согласен</p> <p><b>Подпись плательщика</b> _____</p>

**А.Б. Бакурадзе**  
**Мотивация труда педагогов**

Редактор **М.А. Ушакова**  
Ответственный за выпуск **Е.С. Воронова**  
Корректоры **Т.К. Дейкина, Г.В. Яковлева**  
Дизайн **В.Ф. Варшавчик**  
Дизайн обложки **А.И. Галкин**

**Учредитель и издатель — Издательская фирма «Сентябрь»**  
Лицензия на издательскую деятельность ЛР № 062223. 19.02.98.  
Сдано в набор 25.03.2005. Подписано в печать 28.04.2005.  
Формат 60x88 1/16. Усл. печ. л. 12. Уч.-изд. л. 11,7.  
Печать офсетная. Бумага офсетная. Тираж 6000 экз. Заказ №  
Компьютерный набор и верстка — ИФ «Сентябрь».  
ООО «Издательская фирма «Сентябрь». 115280, Москва, а/я 99,  
тел. 710-30-01.  
Отпечатано в ППП «Типография «Наука». 121099, Москва,  
Шубинский пер., 6.

**Адрес редакции:** Москва, 1-й Автозаводский проезд, д. 4, стр.1.  
**Адрес для писем:** 115280, Москва, а/я 99. Тел. (095) 710-30-01. Тел./факс 710-30-02  
**E-mail:** septem@direktor.ru **Адрес в Internet:** <http://www.direktor.ru>

**Со всеми претензиями по поводу доставки журнала следует обращаться  
в местное отделение связи или непосредственно  
в ЗАО «Агентство подписки и розницы» по адресу:  
123995, Москва ГСП-5, пр. Маршала Жукова, д.4. Тел.: (095) 785-97-70.**

**Подписка через Интернет:** [www.pressa.apr.ru](http://www.pressa.apr.ru)