

ПОВЫШЕНИЕ МОТИВАЦИИ ТРУДА УЧИТЕЛЯ И УЧЕНИКА КАК ОДНО ИЗ НАПРАВЛЕНИЙ НОВОЙ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА

В.Л. Холод

Проблема повышения мотивации педагогического труда учителя и учебного труда обучающегося всегда стояла на повестке дня в общеобразовательной школе. Но сегодня, когда государство и общество кровно заинтересовано не только в повышении качества знаний выпускников, но и в их компетенциях, перед школой во весь рост встала новая задача: а как же повысить мотивацию и ученика, и учителя на получение и помощь в получении качественного образования?!

«Главная задача современной школы – это раскрытие способностей каждого ученика, воспитание личности, готовой к жизни в высокотехнологичном, конкурентном мире» – заявлено в Послании Президента России Д.А. Медведева Федеральному Собранию РФ 12 ноября 2009 г.

Концепцией модернизации российского образования на период до 2010 года были предусмотрены качественные изменения его содержания. Впервые, за многие годы, оценка всей деятельности образовательной системы и ее основного субъекта – Учителя, в 24 регионах России стала производиться по результатам совместного труда учителя, ученика и его родителя! (1, 2).

В Инициативе Президента России Д.А. Медведева «Наша новая школа» определено, что школьный учитель должен быть готов к деятельности в условиях динамично меняющегося российского образования. Это обеспечит не только его личную профессиональную эффективность и высокий уровень оплаты труда, но и в целом успешность модернизации образовательной системы. На это рассчитывают разработчики всех реформ.

Такая позиция вдвойне оправдана, если проанализировать результаты эмпирических исследований в регионе, которые констатируют невысокий уровень необходимых знаний, недостаточное развитие необходимых умений и навыков, позволяющих результативно включиться в инновационную деятельность. Также отмечаются факты эмоционального неприятия ряда направлений проводимых реформ. Однако разрешение отмечаемого многими исследователями противоречия между ожидаемой готовностью учителя к инновационным процессам и фактическим отсутствием мотивации по всем направлениям до сих пор не сопровождалось разработкой и внедрением комплекса мер, направленных на обеспечение готовности такой специфической категории как учителя-предметника.

Хотя следует отметить, что на региональном уровне проведена серьезная работа по внедрению программы модернизации образования. Особенно по переходу на новую систему оплаты труда. Белгородская область – одна из тех двадцати четырёх территорий Российской Федера-

ции, где реально работает механизм стимулирования труда учителя-предметника и классного руководителя (3).

Как уже отмечено, оценка всей деятельности образовательной системы и ее основного субъекта – учителя, начала производиться по результатам совместного труда учителя, ученика и его родителя. Однако, чтобы изменения носили не только количественный характер, но и повлияли на качество работы учителей, необходимо провести серьезную работу по повышению мотивации учителей к работе в новых условиях.

В психолого-педагогической литературе довольно полно раскрыто понятия «мотивация», показана её роль в управлении различными системами *Мотив означает внутреннюю причину, побуждающую к какому-либо действию или к системе действий (деятельности)* (4).

Для раскрытия таких понятий, как стимулирование, интерес, ценности, ожидание обратимся к существующим определениям в психолого-педагогической литературе (5-12).

С мотивацией деятельности теснейшим образом связано ее *стимулирование*. Стимулировать – значит побуждать, давать толчок, импульс к мысли, чувству и действию. К примеру, в целях подкрепления и усиления воздействия на личность школьника тех или иных факторов применяются различные методы стимулирования, среди которых наиболее распространенными являются соревнование, познавательная игра, поощрение, наказание и др.

Начиная реализацию нашего проекта в одной из сельских школ Белгородского района, мы разъяснили руководству школы и педагогам не только суть эксперимента, но осуществили теоретическое обоснование проблемы повышения мотивации. Ведь нам предстояло включить каждого сотрудника школы в совместную исследовательскую деятельность не просто в качестве субъекта, но субъекта активного, образно выражаясь, «мотивированного».

Из науки и практики хорошо известно, что многие реформы, в том числе и в системе образования, провалились из-за пассивного участия в них главной движущей силы, триумvirата: учителя-ученика-родителя.

В требованиях Президента Д.А. Медведева как учёного высшей квалификации (доктора юридических наук, профессора), заложен глубокий смысл: как же всё-таки наладить взаимодействие внутри этого триумvirата – при активной поддержке других институтов общества – государства и школы.

Из теории американского психолога Абрахама Харольда Маслоу известно, что у людей существуют так называемые «потребности нужды» (физиологические; безопасности и защищённости) и «потребности роста» (социальные потребности; уважение; самовыражение) (4, 89; 5).

Опираясь на неё, мы и стараемся включить в самоуправляемое развитие не «небольшую часть людей» (там же), а всех педагогов школы, и постепенно, – родителей, сначала старших учеников, а потом – средних и младших.

Включая в реализацию идей эксперимента весь педагогический коллектив, мы советуем администраторам прислушаться к рекомендациям психологов; – обеспечивайте подчиненным возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал; – давайте подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи; – поощряйте и развивайте у подчиненных творческие способности.

При этом мы учитываем, что важную роль в мотивации играет *интерес* – особая форма проявления потребности, обеспечивающая направленность личности на осознание и достижение определенных целей деятельности. Отличительным признаком действия интереса является видимое усиление мотивации, проявляющееся в повышенном внимании к объекту, в динамике мышления, в интеллектуальном и ином напряжении. Можно считать, что интерес есть катализатор мотивации.

Из практики менеджмента известно, что носителями интересов выступают так называемые «связанные группы». Это лица, группы или организации, вступающие в определенную сделку, договорный процесс, где все участники зависят друг от друга.

Применительно к школе можно выделить внутренние и внешние группы. Это: учредитель (в лице муниципального органа управления образованием), административно-управленческий персонал, кадры педагогических работников, обучающиеся и их родители (семья), общество и государство как один из главных его институтов.

Как и на предприятии, каждая группа вносит свой специфический вклад в деятельность школы и заинтересована в компенсации этого вклада в различной форме. Ученики – в виде оценки и отметки; родители – в виде результатов воспитанности, обученности и компетентности детей; педагоги и АУП – в виде моральной и материальной оценки результатов их труда со стороны учеников и их родителей, коллег, субъектов внешнего управления школой: муниципальных, региональных и государственных органов, а также со стороны общества и его институтов.

Формирование и развитие интересов работников всех уровней, а также их координация и гармонизация в рамках «связанных групп» – это наиболее сложная и тонкая работа, прежде всего высших менеджеров, которыми априори стали руководители школы (директор и его заместители).

На выбор поведения педагогического работника (мотивацию) и эффективность трудовой деятельности сильное влияние оказывают его жизненная позиция, привычки, традиции, уровень культуры, другие накопленные личностные, индивидуальные *ценности*, подчас трудноотделимые от мотивов. На их базе педагог принимает решение, что ему делать и как. Оно может отличаться от общепринятых норм и указаний и вызывать существенные отклонения от результата, ожидаемого коллегами и руководством. Ценности работников не являются чем-то, что можно увидеть, пощупать, и поэтому они часто ускользают от внимания руководителя школы. Их можно распознать и оценить только путем кропотли-

вого изучения личности и ее реакций, с большими затратами усилий и времени. Но если удастся выявить их, сформировать и развить в духе приверженности целям организации, то эффект превзойдет все ожидания. В этом состоит задача, в первую очередь, руководителей, менеджеров.

Для директора школы как современного менеджера центральное место в формировании мотивации педагогического работника часто занимают *цели*. Цель – это осознанно предвосхищаемый результат деятельности. Правильно выбранная (поставленная), понятная педагогу школы и принятая им цель мобилизует его на достижение результата. В противном случае, не зная, куда и зачем двигаться, работник впустую затрачивает много сил, ресурсов и зачастую не получает нужного результата или получает его, благодаря высоким затратам умственного и физического труда. Это проявляется еще сильнее, если работник не принимает для себя цель совместной деятельности, воспринимает ее как лично чуждую.

Сильным мотивирующим элементом является *ожидание*. Характеристики процесса и результата деятельности зависят от того, в какой мере учитель-предметник, классный руководитель, предвосхищает вознаграждение (стимул), а затем чувствует себя вознагражденным в связи с достижением цели. Жизненный опыт учит педагогического работника, что подчас даже настойчивые усилия не гарантируют достижения цели.

Так, у человека формируется представление (ожидание) о том, насколько достижима цель. Если ожидания высоки, сила побудительного мотива возрастает. В противном случае, люди устают от несбывшихся ожиданий и уровень мотивации их может снизиться вплоть до отрицательных величин. Это может свести «на нет» все усилия по использованию в целях повышения мотивации педагогов такой мощной инструментальной системы как НСОТ – новой системы оплаты труда.

С точки зрения управления, мотивация и стимулирование – это взаимосвязанные средства повышения эффективности труда персонала. Руководителям школ важно уметь осуществлять взаимодействие механизмов мотивации и стимулирования для достижения целей организации.

Литература

1. Новая схема нормирования рабочего времени учителя // Вести образования. 15 – 31 октября 2006, № 20(68).
2. Сельскую школу убивают! // Аргументы и факты №1, 30.12.2009, 12.01.2010 г.
3. Содержание деятельности учителя современной школы: учеб методическое пособие / авт.-сост. В.Л. Холод, А.В. Холод, О.А. Герасименко; под ред. доц. В.Л. Холода. Белгород: Изд-во БелГУ, 2009. 298 с.
4. Розанова В.А. Психология управления. Учебное пособие. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»». – 1999. – 352 с.
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. М., 1995.
6. Дункан Дж.-У. Основополагающие идеи в менеджменте: Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики. М., 1996.
7. Захаров Н.И. Мотивационное управление в социально-экономических системах. М., 2000.

8. Куш Г., О. Доннелл С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций: В 2 ч. М., 1992.
9. Маслоу А. Психология бытия. М., 1997.
10. Саймон Г., Смитбург Д., Томпсон В. Менеджмент в организациях. М., 1995.
11. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента М., 1995.
12. Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент. М., 2001.

ОБ ИННОВАЦИОННОЙ СРЕДЕ ОБУЧЕНИЯ

Н.М. Фатьянова

Решение государственных социально-экономических задач выставляет на первый план задачи улучшения качества жизни, общественного развития за счет введения инновационной политики, обновления хозяйствующих объектов, предъявления нового заказа системе образования. Человечество вступило в этап постиндустриального развития, на смену первой волне (аграрной цивилизации) и второй волне (индустриальной цивилизации) приходит новая, ведущая к созданию сверхиндустриальной цивилизации.

В этих условиях возникает потребность в инновационном образовании – образовании, в процессе которого не только внедряются и распространяются новшества, но и генерируется новое знание. Именно сейчас в образовании возникает необходимость развития инновационной деятельности.

По мнению Э. Тоффлера, «школа продолжает сохранять черты конвейерной организации труда этапа становления индустриального общества»; предназначена для массового производства, функционирует как фабрика. Б.Ю. Щербаков отмечает, что образование продолжает строиться как репродуктивная информационная модель.

Целенаправленная деятельность целостной системы образования, включая все его уровни – общее, профессионально-педагогическое (среднее, высшее), последипломное по освоению, апробации, внедрению, а также продуцированию новых идей, определяет ее развитие и экономико-политическое значение для общественного развития. Одним из направлений создания инновационного образования может способствовать идея создания целостной инновационной дидактической среды.

Дидактическую среду мы рассматриваем как составляющую образовательной среды, под которой понимается система влияний и условий формирования личности по заданному образцу, а также возможностей для ее развития, содержащихся в социальном и пространственно-предметном окружении (В.А. Ясвин).

Дидактическая среда в нашем представлении – среда обучения, представленная совокупностью обеспечивающих, влияющих условий. Дидактические условия окружают участников процесса обучения в их