



Эффективный контракт – вектор инновационного развития образовательной организации?

Гайнутдинов Р.М.
доцент КМ ГАУ ДПО ЯО ИРО,
к.пс.н.

сайт: iro.yar.ru; e-mail:
gaynutdinov@iro.yar.ru



Идеология, заложенная в ЭК

Школа, техникум, университет платят преподавателю столько, чтобы он нигде больше не подрабатывал. Зарплаты должно хватать на жизнь, профессиональное развитие, содержание семьи без дополнительных приработков.

Акцент сделан на создание условий, позволяющих педагогу сконцентрироваться на основной деятельности в образовательной организации.

«... никакие организационные механизмы и усилия не дадут требуемого качества образования, если сам педагог внутренне не мотивирован (не любит работу и детей), не является личностью»



Вопрос границ и ответственности руководителя за трудовой вклад сотрудника

Обычно выделяют три основных измерения, детерминирующих индивидуальный трудовой вклад:

Готовность к производительному труду (внутренняя мотивация);

Способность к производительному труду (как задатки к данному виду деятельности и как наличие компетенций для её результативности);

Возможность производительного труда (наличие соответствующих условий).



Если разделять зоны ответственности
сотрудника и руководителя:

готовность к производительному труду – именно её мы пытаемся повышать при помощи средств стимулирования – в принципе **относится к ответственности сотрудника.**

Человек её как бы «носит с собой»: истинная мотивация может быть только внутренней. Это существенное проявление т.н. субъектной позиции личности.

Если руководитель считает, что должен «взять на себя ответственность за готовность трудиться, он находится в зоне чрезмерной компетенции, которая пожирает силы и приводит к демотивации», по сути он сокращает зону ответственности сотрудника, его субъектность ...



У директора есть право

(более того – это его обязанность) при нарушении договоренностей открыто, ясно и корректно обозначить свою позицию и оценивать, также, как есть право делать соответствующие выводы и принимать необходимые меры.

Как пишет Р.Шпренгер в книге «Мифы мотивации»: «нам нужен менеджмент консенсуса – решения, опирающиеся на консенсус, а не на власть»



Несомненно, поиск консенсуса длительный и энергозатратный процесс

однако без этого практически те же объемы времени передвигаются уже в реальную деятельность, в возникающие жалобы, корректировки, бесконечные споры и взаимные претензии.

И если два суверенных субъекта общественно значимой деятельности заключают друг с другом свободные контракты, как результат совместно выработанного понимания целей и ответственности, тогда

дело руководителя — создать условия для осуществления потенциала личности педагога, т.к. «самое большое демотивирующее влияние на сотрудников оказывает непосредственный начальник»,

а ответственность педагога — любить дело, которым занимаешься.



Мы по-прежнему, как и двести лет назад

формируем систему управления с опорой на мотивацию «кну́та и пряника»: чтобы повышать эффективность, увеличивать производительность и содействовать достижению совершенства, нужно вознаграждать за хорошее и наказывать за плохое.

То же самое, по сути, мы пытаемся делать и при внедрении эффективного контракта в образовательных учреждениях

Ученые сообщают нам, что «кну́ты и пряники» могут стимулировать негативное поведение, вызывать привыкание и поощрять краткосрочное мышление в ущерб перспективному, ослаблять сотрудничество...



Наши наблюдения

показывают, что прочная, многовековая мотивационная система работает в ОО неэффективно, она просто регулярно и непредсказуемо зависает.

«Пряник» плох не всегда и не при любых обстоятельствах, однако в некоторых случаях, будучи предложенным один раз, условное вознаграждение заставляет сотрудника ожидать его всякий раз, когда перед ним ставят похожую задачу: заплатите своему сыну, чтобы он вынес мусор, и можете быть уверены, он больше никогда не сделает это бесплатно...

Нам нужны обновления и новые подходы в сфере управления персоналом, т.к.:



«Кнуты и пряники» могут

1. гасить внутреннюю мотивацию
2. снижать эффективность
3. подавлять творчество
4. вытеснять хорошее поведение
5. поощрять склонность к поиску легких путей и неэтичное поведение
6. вызывать привыкание
7. развивать косность мышления

Обратимся к специфике педагогической деятельности и управления ей

Ученые, изучающие поведение, делят деятельность на две категории: «алгоритмическую» и «эвристическую».

Решая алгоритмическую задачу, человек следует набору установленных инструкций, проходя по единственному пути, ведущему к единственно верному результату.

С эвристической задачей все наоборот. Именно потому, что для нее не существует алгоритма, работник должен экспериментировать, использовать различные возможности и находить нестандартные решения.

Работа педагога — носит преимущественно эвристический характер: каждый день он встречается со сложным сочетанием настроений, состояний, уровней развития детей и должен при этом достичь планируемых результатов, создать что-то новое.



Исследователи обнаружили:

внешние поощрения и наказания — в виде «кну́та и пря́ника» — могут прекрасно работать в применении к алгоритмическим задачам.

Но **могут оказаться разрушительными для эвристических.**

Этот тип задач — поиск нестандартных решений или создание результатов, для достижения которых не существует рецептов — **целиком зависит от побудительной силы в виде внутренней мотивации творчества**

Внутренняя мотивация способствует творчеству, а контролирующая сила стимулов извне пагубна для него.

Другими словами, главные догматы мотивации кну́та-пря́ника в действительности негативно влияют на эффективность эвристической деятельности, от которой зависит развитие современной школы



При внедрении ЭК мы стимулируем новую социальную деформацию педагогов:

вместо «блеска интереса к предмету и любви к детям», в глазах появляется «блеск счетчика баллов и купон».

Все чаще звучат в учительской, верные, по сути заданных нами «правил игры» при ЭК, но довольно циничные по контексту, фразы «а что я за это буду иметь?» и «сколько баллов мне это даст?».

Разве на это мы рассчитывали, когда (в очередной раз массово) разрабатывали и внедряли этот механизм?!

НО: в отсутствие разумного базового уровня вознаграждения любая мотивация будет затруднена и зачастую вообще невозможна



Традиционная МОТИВАЦИОННАЯ система

зиждется на убеждении, что работа не может быть приятной сама по себе, и именно поэтому мы должны соблазнять людей внешними бонусами и угрожать им внешними же наказаниями

Хекхаузен еще 40 лет назад отмечал, что добавление внешних поощрений к изначально интересным задачам часто может подавлять мотивацию и снижать работоспособность.

Там, где вознаграждение «если-то» будут ошибкой, переходите к вознаграждениям типа «вот теперь, когда», но они не должны повторяться слишком часто, и лучше если они включают в себя также ещё похвалу, обратную связь и полезную информацию



Работаем над переходом от «угля» к «солнцу»

Когда иерархия организаций уплощается, они нуждаются в людях, которые мотивируют сами себя и это же явление мы наблюдали при формировании в образовательном учреждении организационной культуры субъектного типа.

Рутинные, не очень интересные виды деятельности требуют руководства; нестандартная, более творческая работа в больше мере зависит от самоуправления.

«Вознаграждения не подрывают внутреннюю мотивацию людей к выполнению скучных заданий, поскольку внутренняя мотивация там слишком слабая или её нет вовсе»

Теория потока М.Чиксентмихайи:

люди наиболее счастливы, если пребывают в особом потоковом состоянии — полного единения с деятельностью и ситуацией.

Состояние потока можно считать оптимальным состоянием внутренней мотивации, при которой человек полностью включён в то, что он делает.

Такому человеку не требуется никакая внешняя мотивация, он все получает из самого процесса (работы или отношений, учебы или игры, занятий спортом или состязаний ...).

Это ощущение, характеризующееся свободой, радостью, чувством полного удовлетворения и мастерства, когда некоторые потребности, в том числе и базовые, обычно игнорируются.



«Поток» как высшее проявление потенциала личности

умение испытывать состояние потока в профессиональной деятельности и в отношениях с другими становится крайне важной способностью, определяющей качество жизни

Оптимальное состояние сознания – это его внутренняя упорядоченность и непротиворечивость в отношениях с установками и ценностями личности.

Такое состояние наступает, когда наша психическая энергия направлена на решение конкретной реалистичной и значимой задачи и когда наши умения соответствуют требованиям, предъявляемым к нам этой задачей.



«Управление» потоком

Состояние потока позволяет достигать такой степени вовлеченности, потому что, как правило, перед субъектом стоят ясные цели и есть возможность немедленно ощутить обратную связь.

За работой гораздо проще испытывать радость, чем в свободное время, именно потому, что профессиональная деятельность, как правило, имеет ясные цели и правила, позволяет получать обратную связь, а это способствует вовлеченности и концентрации, необходимым для возникновения состояния потока.

В этом отношении подчеркнем значимость в управленческой деятельности таких средств, как определенность согласованных целей, своевременность обратной связи, использование нематериальной мотивации как важнейших факторов создания предпосылок для «потоковой» самореализации сотрудников ОО;

Кроме того, мастерство:

А) это образ мышления, это вера людей в свои возможности;

Б) это усилие и преодоление;

В) им невозможно овладеть до конца...

Многие профессии малопригодны для того, чтобы делать нас счастливыми, но профессии педагога и руководителя, к ним не относятся

До тех пор, пока человек не примет на себя ответственность за организацию как своей работы, так и свободного времени, и то, и другое скорее всего будет приносить ему разочарования.

пока, наверное, у нас слишком мало доказательств того, что стимулирование условий для формирования состояния потокового сознания может стать первоочередной задачей менеджеров образования, но хочется верить, что лучшие из руководителей и педагогов уже сегодня работают именно так и создают своим примером предпосылки для понимания этого процесса и желания испытывать подобное состояние и в работе и вообще в Жизни, как можно чаще!