

Система наставничества: как адаптировать педагогов и способствовать их профессиональному росту

Ахапкина Мария Евгеньевна ,

Бизнес тренер в образовании, консультант по педагогическому мастерству и подготовке к конкурсам, методист, исследователь, заместитель центра карьеры и взаимодействия со студентами ГУП, победитель конкурса «Учитель года России – 2015»





1

Почему говорить о мотивации педагогов сегодня критически важно?

2

«Карта мотиваторов сотрудника». Зачем применять и как помогает мотивировать?

3

Глубинное интервью и «5 почему» для выявления страхов и дефицитов сотрудников

4

Мотивация для разных поколений. Лексический и ценностный анализ мотивирующих фраз

5

Техники проведения результативных совещаний и стратсессий

Топ-10 причин ухода учителей из школы



Причины ухода из школы

Низкая зарплата

Бюрократия

Выгорание

Конфликты с администрацией

Высокая нагрузка

Проблемы с дисциплиной и ОВЗ-учениками

Отсутствие карьерного роста

Конфликты с родителями

Низкий статус профессии

Альтернативы в работе

1. В первые пять лет работы из российских школ уходят до 52% учителей.

2. В 4 раза выросла динамика увольнения молодых специалистов со стажем до 3 лет в Москве

3. 59,6% учителей хотели бы поменять место работы

4. 18,5 % молодых учителей считают свой выбор ошибкой

5. Удовлетворенность результатами своего труда снизилась в 2 раза

6. Трудовая мотивация и интерес к работе снизился в 2,5 раза

О чем говорят наши исследования в школах?



- ✓ **Молодые педагоги** отмечают снисходительное и даже несколько враждебное отношение со стороны более старших учителей, более опытных.
- ✓ Не хватает обратной связи от коллег, от руководства в особенности. Хочется взгляда со стороны – что получается, а что не очень, какие зоны роста, а за что **похвалить**.
- ✓ Отмечают, что директор «не интересуется ими», держится отстраненно. Нет встречи-знакомства после приема на работу. Контакт с директором случается в случае, если «что-то не то». Многие побаиваются директора и сами стараются держать дистанцию из-за этого. Имеет место образ «директора - карателя». *(Руководство школы не подозревало об этом.)*

Почему так важно говорить о мотивации педагога сегодня?



ТУРБУЛЕНТНОСТЬ

ЧАСТЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ

ОСВОЕНИЕ НОВОГО



Избегание, отрицание, сопротивление и самосаботаж

Устойчивость и мотивированность педагога =
устойчивость мотивирующей образовательной среды

Чего мы ждем, чтобы начать действовать?



НА ОСНОВЕ ТЕОРИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В. А. Иванников



Мотивация — не предпосылка деятельности, а процесс её порождения. Мотив не дан заранее, он формируется «здесь и сейчас» в ходе действия. Деятельность сама создаёт и перестраивает мотивацию.

ТЕОРИЯ ПОТОКА М. Чиксентмихайи



Человек может начать без внутреннего интереса, но по мере вовлечения и достижения состояния потока деятельность становится внутренне вознаграждающей. Мотивация возникает из опыта, а не до него.

ТЕОРИЯ САМОДЕТЕРМИНАЦИИ Э.Деси, Р. Райан



Внутренняя мотивация проявляется и укрепляется в деятельности, если она удовлетворяет базовые потребности: компетентность, автономию и связанность.

Так что же делать? Как мотивировать педагогов и себя?

СТРАХ/
ЗАМЕШАТЕЛЬСТВО

ДОБАВИТЬ ЯСНОСТИ

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Смыслы



Ценности

Устойчивость
(гибкость)

Зачем?
Цель

Последовательность
(привычки)

Четыре поколения в педагогическом коллективе



Беби-бумеры
старше 56 лет

Поколение X
43-56 лет

Поколение Y
30-42 года

Поколение Z
младше 30
лет

А к какому поколению принадлежите вы?

Что движет поколениями?



Критерий	Беби-бумеры (старше 56 лет)	Поколение X (43-56 лет)	Поколение Y (30-42 года)	Поколение Z (младше 30 лет)
Главная ценность	Коллективизм, статус, уважение к иерархии	Прагматизм , самостоятельность, стабильность	Гибкость , развитие, признание, баланс работы и жизни	Индивидуализм, самовыражение, уникальность, прозрачность
Отношение к работе	Трудоголизм, преданность делу , работа как смысл жизни	Ответственность, профессионализм , надежность	Смысл, интерес, самореализация , горизонтальный рост	Интересные проекты, возможность быть уникальным, быстрый результат
Что мотивирует	Признание заслуг, уважение коллег и руководства, стабильность	Карьерный рост , зона ответственности, предсказуемость	Признание, быстрая обратная связь, интересные задачи, возможности для развития	Свобода, прозрачность, психологическая безопасность , быстрая обратная связь

На что обращать внимание



Поколение	Ключевые слова в поручении
Беби-бумеры	«Ваш опыт», «уважение», «традиции», «Вы—опора», «мы все поддержим», «это важно для школы», «история», «душа»
Поколение X	«Ваш статус», «профессиональное признание», «карьерные перспективы», «стабильность», «снижение нагрузки», «официально», «гарантии»
Поколение Y	«Ваш рост», «интересно», «признание», «гибкость», «обратная связь», «портфолио», «возможность»
Поколение Z	«Твой проект», «свобода», «уникальность», «быстрый результат», «честная обратная связь», «сделай по-своему», «замечают»

Как это могло бы звучать?



Беби-бумер :

«Надежда Павловна, для молодых учителей Ваш открытый урок — это бесценный пример того, как надо работать. Без Вас фестиваль потеряет душу. Мы очень надеемся, что Вы поделитесь своим опытом — для нас это будет главный урок фестиваля».

Поколение X:

«Татьяна Владимировна, открытый урок — это серьёзная профессиональная задача, которая требует Вашего уровня мастерства. Ваше участие повысит статус фестиваля. Мы обеспечим все условия и освободим Вас от другой нагрузки на время подготовки».

Поколение Y:

«Екатерина Андреевна, Ваш необычный подход к преподаванию — то, что нужно показать коллегам. Это отличная возможность получить публичное признание, разобрать свои наработки с экспертами и пополнить портфолио. Я буду рядом и помогу».

Поколение Z:

«Максим, коллеги хотят увидеть, как ты работаешь. Ты можешь выбрать любую тему, любой формат и сделать урок так, как считаешь правильным. Это твой шанс показать свой стиль и получить полезную обратную связь. Я поддерживаю любую твою идею».

**Межпоколенческий конфликт – это
единственное, что мешает команде
работать вовлеченно и сплоченно?**

Главные конфликтогенные факторы

бесполезные совещания

нехватка регулярной обратной
связи от руководителя

рабочие сообщения в нерабочее
время

размытые задачи

Мотивация: что на самом деле работает?



Зависит от цели

На какую деятельность нужно мотивировать сотрудников?

Какой результат мы хотим получить?

Материальная мотивация и креативность. Что говорят исследования?



Мотивация 2.0 vs Мотивация 3.0

Экономический эксперимент в Индии, 87 участников. Задача: играть в различные игры (разгадывание анаграмм, запоминание последовательности цифр и другие, требующие применения моторных навыков, креативности и концентрации. За достижение определенного уровня экспериментаторы предлагали поощрения.

Треть участников – вознаграждение 4 рупии (50 американских центов, дневной заработок в Мадурай)

Вторая треть – 40 рупий (около 5 долларов, двухнедельный заработок

Еще одна треть – 400 рупий (около 50 долларов – примерный заработок за 5 месяцев)

Материальная мотивация и креативность. Что говорят исследования?



РЕЗУЛЬТАТЫ

Бонусы среднего размера (4 и 40 рупий) показали одинаковые результаты

Суперстимул (400 рупий) – выступили хуже всех

ПРИЧИНА

Вознаграждение в силу своей природы **сужает фокус** .

Вопреки Мотивации 2.0, стимул призванный обострять мышление и активизировать творческий потенциал, в итоге притуплял мышление и глушил творческое начало.

Мотивация: что на самом деле работает?



Мотивация 2.0 vs Мотивация 3.0

От «кнута и пряника» к внутренней мотивации

Мотивация 2.0

Базовый стимул: избежать наказания, стремиться к удовольствию

Внешние факторы поощрения и наказания

Сужает фокус, подавляет творчество

Работает для рутинных задач

Мотивация 3.0

Внутренний драйвер: интерес, смысл, развитие

Автономия, мастерство, целеустремленность

Расширяет мышление, стимулирует креативность

Работает для творческих, интеллектуальных задач



Для творческих задач результативнее мотивация 3.0

Мотивация: что на самом деле работает?



Зависит от человека

Какие у него ценности?

К какому результату в работе он стремится?

Какая у него карта мотиваторов?

Нематериальная мотивация



- ✓ Признание и похвала
- ✓ Позитивная и комфортная атмосфера
- ✓ Уважительное отношение
- ✓ Профессиональное развитие. Интересные и сложные задачи
- ✓ Понимание потребностей
- ✓ Четкая и прозрачная коммуникация, обратная связь
- ✓ Делегирование и самостоятельность

Инструмент №1. Карта мотиваторов (Светлана Иванова)



Четыре параметра мотивации

Стратегия

Стремление (риск, вызов, новые задачи) vs Избегание (осторожность, проверенные методы, безопасность)

Референция

Внутренняя (опора на себя, свои чувства, свою оценку) vs Внешняя (опора на мнение других, правила, авторитеты)

Ориентация

Процесс (ценность самого процесса, погружение в детали) vs Результат (измеримый итог, сроки, показатели)

Позиционирование

Одиночка / Командный игрок / Менеджер

Вопросы для диагностики карты мотиваторов



Блок 1. Профессиональный путь и ценности

1. «Какие задачи в работе вас наполняют энергией, а какие — утомляют?»

Драйверы и демотиваторы

2. «Вспомните момент, когда вы чувствовали себя максимально вовлеченным и довольным своей работой. Что именно создавало это чувство?»

Реальные мотиваторы в конкретной ситуации

Блок 2. Тип референции

3. «За что вы цените себя как профессионала? Почему?»

Называет конкретные навыки или говорит «так говорили коллеги»

4. «Что для вас является главным показателем признания ваших заслуг?»

Важнее личный рост или публичная оценка

Вопросы для диагностики карты мотиваторов



Блок 3. Ориентация и мотивационные приоритеты

5. «Вам удобнее следовать готовой системе или предлагать свои изменения?»

Ориентация на процедуры vs возможности

6. «Если бы вы могли изменить в своей работе одну вещь, чтобы она приносила больше удовлетворения, что бы это было?»

Текущие демотиваторы

Блок 4. Проективные вопросы

7. «Представьте, что через 3 года вы работаете в идеальном для вас месте. Чем вы там занимаетесь и что вас окружает?»

Ценности и карьерные ожидания в будущем

8. «Какие ваши способности и опыт могли бы помочь решить задачи школы, а в чем вам нужно развиваться?»

Самооценка и готовность к изменениям

9. «Опишите идеальную рабочую команду и свое место в ней»

Позиционирование: одиночка, командный игрок или менеджер

Как интерпретировать ответы?



«Я считаю...», «Мне кажется...», «Я знаю...»

Внутренняя референция. Давайте свободу, не навязывайте оценку

«Так принято», «Руководство сказал», ссылается на мнение других

Внешняя референция. Давайте регулярную обратную связь, апеллируйте к авторитетам

«Интересно! Давайте попробуем»

Стратегия Стремление. Ставьте амбициозные цели

«Я еще этого не делал, нужно проанализировать»

Стратегия Избегание. Давайте четкие алгоритмы, снижайте неопределенность

Может «уходить» в детали, теряя сроки

Ориентация на Процесс. Давайте интересные задачи, не давите сроками

«К какому сроку?», «Какой показатель?»

Ориентация на Результат. Ставьте четкие измеримые цели



Мы склонны приписывать сотрудникам собственную мотивацию

«Что такое проекция в управлении?»

Руководитель считает, что другие думают и чувствуют так же, как он.

Пример:

«Мне нравится участвовать в конкурсах — значит, и моим учителям тоже должно нравиться».

Почему это опасно:

Мы выбираем не те инструменты мотивации

Мы удивляемся, когда «очевидные» вещи не работают

Мы тратим ресурсы на то, что не дает результата

Как избежать:

Не назначайте мотивацию «по умолчанию». Изучайте, что действительно важно каждому педагогу.

Инструмент № 2: глубинное интервью



Глубинное интервью – это метод качественного исследования, построенный в виде доверительной беседы по особому алгоритму.

Этот метод позволяет услышать **реальные ценности, мотивы и болевые точки** сотрудников разных возрастов, что позволяет уйти от стереотипного ранжирования сотрудников на «зумеров», «миллениалов» и «бумеров»

Ключевое свойство – **открытый вопрос + 5 «почему?»**. Не задавать вопросы «в лоб»

Правила и каноны проведения глубинного интервью



Комфорт: нейтральное, удобное место, где никого не перебивают и не отвлекают. Это снижает защитные реакции респондента.

НЕ СУДИТЬ Задача интервьюера — слушать и фиксировать. Позиция «исследователь».

НЕ оценивать

НЕ спорить

НЕ давать советы

Задавать «открытые» вопросы (на которые нельзя ответить «да» или «нет»).

НЕТ: «Вам нравится работать в нашей школе?»

ДА: «Расскажите про ваш рабочий день. Что в нем обычно приносит удовлетворение и радость, а что разочаровывает вызывает негативные эмоции, портит настроение? ...

Почему?», «Как вы думаете, какие изменения хотели бы привнести ваши коллеги?»

НЕ подсказывать!

Делать паузы после ответа респондента (тогда человек начинает сам заполнять их)

Примеры опорных вопросов для глубинного интервью



«Почему вы выбрали профессию учителя? Что для вас в ней самое главное? Может быть, можете вспомнить тот день, когда пришло это решение»

«Помните ли вы день, когда решили пойти в нашу школу? Что привлекло?»

«Опишите ситуацию за последний год, когда вы чувствовали себя на работе по-настоящему счастливым/реализованным. Почему?»

«Представьте, что вы стали директором на один день? Что бы вы изменили в организации нашей работы?»

«Представьте, что у вас есть волшебная палочка. Что бы вы изменили для педагогов в целом? А в нашей школе? А для себя лично?»

Инструмент №3. «5 почему». Как превратить страх в ресурс



Алгоритм применения с ИИ

1. Выписать все страхи и опасения: «Чего я боюсь в этой деятельности?»
2. Выбрать один самый сильный страх и прогнать его по 5 вопросам «почему». Каждое следующее «почему» рождается из предыдущего ответа.
3. Найти глубинную причину → выписать варианты действий и идей.
3. Провести такую же сессию с ИИ по определенному промпту*.
4. После анализа с ИИ получить глубинный страх и запросить блок советов: когнитивные искажения, «белые пятна», как себе помочь.

Страх: «Я боюсь опозориться, когда буду отвечать на вопросы жюри после открытого урока»



Почему вы боитесь опозориться?

Потому что могу не знать ответа на вопрос, и жюри увидит, что я некомпетентен.

Почему вы можете не знать ответа?

Потому что вопросы могут быть неожиданными, и я не уверен в своих знаниях по некоторым темам.

Почему вы не уверены в своих знаниях?

Потому что я не могу точно назвать, к каким педагогическим технологиям относятся приёмы и игры, которые я использую на занятии и.

Почему я не могу их назвать?

Потому что я не изучал системно современные педагогические технологии и не сопоставлял их со своими наработками.

Почему я не изучал системно?

Потому что считал, что практика важнее теории. А теперь, когда нужно защищать свой опыт, я чувствую себя уязвимым.

Что делать?



- ✓ Выписать приёмы и игры, которые использую на занятии
- ✓ Найти, к каким педагогическим технологиям они относятся
- ✓ Подготовить короткие ответы на возможные вопросы жюри
- ✓ Провести репетицию с коллегой

**Почему стратегию развития
должна быть у учреждения, но
необязательна для педагога?**

Инструмент №4.

Мини-стратегическая сессия «Моя/Наша стратегия развития»



НАСТОЯЩЕЕ

Где я/мы/мы сейчас?

Должность, нагрузка, место работы, компетенции, сильные стороны и зоны роста в мягких и твёрдых навыках

Кто я сейчас?

Типирование: MBTI Майерс-Бриггс, 16 типов личности, ценности, Карта мотиваторов Светланы Ивановой

БУДУЩЕЕ

Чего я хочу?

Моя цель

Что будет, когда я достигну цели? Зачем мне это нужно? Каким моим ценностям это соответствует?

Упражнение «5 ключевых ценностей»

Что мне мешает? Какие у меня страхи, ограничивающие убеждения?

«5 почему» по авторскому алгоритму Марии Ахапкиной

.

ОЦЕНКА ДИСТАНЦИИ «ПОБЕДИТЬ В КОНКУРСЕ»



Точка 1: Где я сейчас? (Опытный/начинающий педагог)

Точка 2: Чего я хочу? (Победить в конкурсе)

Точка 3: Что будет, когда я достигну цели? (Это и есть почва для стратегия)

	Траектория А: «Подтвердить свой уровень»	Траектория Б: «Открыть новые возможности»
Точка 3 (Зачем?)	Получить признание, уверенность, право говорить от лица профессии.	Приглашения на федеральные площадки, гранты, стажировки, участие в экспертных советах.
Стратегия (Что делать?)	Готовиться к конкурсным испытаниям + отрабатывать навыки ораторского мастерства и коммуникативную компетентность: собрать портфолио, проанализировать сильные стороны, отработать публичные выступления.	Готовиться к конкурсным испытаниям + строить сетевые связи: знакомиться с экспертами, публиковаться, вести блог, участвовать в конференциях.

Инструмент №5. Выбор цели на основе ценностей



Если мы вырабатываем цели и привычки на основе наших ценностей, то будем заинтересованы в каждом шаге на пути к цели.
Путь дается легче и сам по себе доставляет удовольствие

Утверждение: «Я делаю свою работу, потому что...»

Утверждение: «Я делаю свою работу, потому что мне важно создавать новое, свободно выбирать, как решать задачи, и чувствовать, что я становлюсь лучше как профессионал».

Ценности:

Творчество — потребность создавать новое

Свобода — возможность самостоятельно выбирать путь решения

Профессионализм — стремление расти и делать качественно



5 инструментов. Варианты для коллектива



1. Карта мотиваторов → «Карта мотивации команды»

На педсовете/тренинге каждый отмечает свои драйверы на стикерах. Общая карта: кому какие поручения, как формировать пары.

2. Глубинное интервью → «Открытый микрофон»

Совещание в малых группах по 3–4 человека. Один говорит, остальные слушают без оценок. Темы: что радует, что истощает, что изменить.

3. «5 почему» → «Коллективный разбор проблемы»

Педтренинг: группа выбирает общий страх (аттестация, открытый урок) и вместе прогоняет по 5 «почему». Итог — общие шаги.

4. Мини -стратессия → «Стратессия школы/команды»

Педсовет или выезд: «Настоящее—Будущее —Дистанция». Группы по 6–8 человек, затем общая сборка целей.

5. Ценности → «Ценности коллектива»

Совещание/отдых: упражнение «5 ключевых ценностей» в парах. Общий список и формула: «Мы работаем, потому что нам важно...»

Правило: любой индивидуальный инструмент становится коллективным через малые группы, фасилитацию и общую сборку результата.



1

Почему говорить о мотивации педагогов сегодня критически важно?

2

«Карта мотиваторов сотрудника». Зачем применять и как помогает мотивировать?

3

Глубинное интервью и «5 почему» для выявления страхов и дефицитов сотрудников

4

Мотивация для разных поколений. Лексический и ценностный анализ мотивирующих фраз

5

Техники проведения результативных совещаний и стратсессий

Список источников для самостоятельного изучения

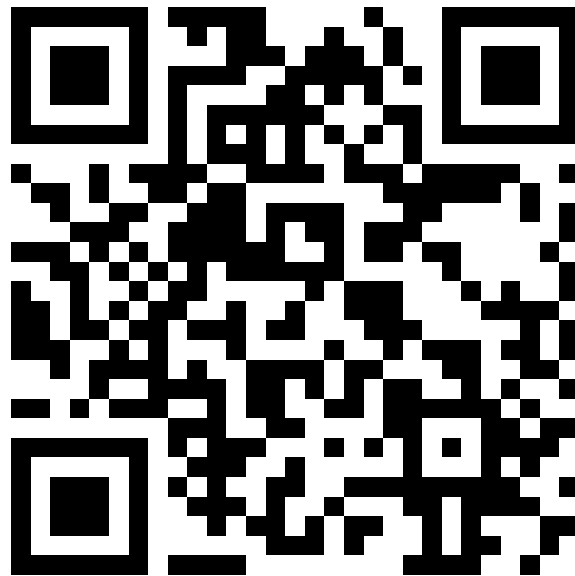


1. Патрик Ленсиони — «Пять пороков команды»
2. Райнхард Шпренгер — «Мифы мотивации»
3. Дэниел Пинк — «Драйв: Что на самом деле нас мотивирует»
4. Сьюзен Фаулер — «Почему они не работают?»
5. Светлана Иванова — «Мотивация на 100%. А где же у него кнопка?»
6. Брайан Стенфилд — «Искусство сфокусированной беседы»



Скачайте памятку —и получите:

- ✓ 5 инструментов мотивации: карта мотиваторов, глубинное интервью, «5 почему», стратессия, ценности
- ✓ Готовые вопросы для бесед с педагогами
- ✓ Коллективные форматы для педсоветов и тренингов
- ✓ Алгоритмы, чек-листы, промпты для ИИ
- ✓ Ссылки на тесты и литературу



Мария Ахапкина. Свой голос в профессии

Я на связи!



+7-915-235-4927



maryakhapkina5@yandex.ru

