

Мотивация учеников: что может директор?

https://director.rosuchebnik.ru/article/motivatsiya-ucheniya-i-nezhelaniya-uchitsya-что-может-директор/?utm_campaign=director_club_nov_19&utm_medium=email&utm_source=Sendsay

Подростки не хотят учиться и не испытывают интереса к школьной жизни. Означает ли это, что климат школы дискомфортен, а учителя сами не увлечены своими предметами и проводят формальные занятия? Ценности школы задает руководитель. А значит, он может привнести собственную систему ценностей, которые включают поддержание честного труда, веры в детей и интереса к процессу познания.

Образовательные технологии развиваются, реформы в школе идут своим чередом, однако проблемы и сложности в их реализации сохраняются. Обсудим главное. Как результат учебного процесса, девяти или одиннадцати лет обучения, нам бы хотелось видеть детей, которые:

1. **любят процесс познания**, получают удовольствие от решения трудных задач, имеют развитую мотивацию учить себя (А. Г. Асмолов);
2. **настойчивы** и не сгибаются перед учебными и жизненными неудачами;
3. **хотят и готовы эффективно работать** и изменять мир к лучшему, наше общество, нашу страну.

Созидать, а не только потреблять. Возможно ли это? Да, если говорить, опираясь на современные знания о мотивации, личностный потенциал, учебный процесс и психолого-педагогические данные об успешности школ разного типа, а также анализ опыта работы по-настоящему успешных и психологически благополучных школ. Для решения этих задач нам не нужны дополнительные вложения, но нам нужно *изменение точки зрения на образование и его существенные стороны.*

«Основная проблема наших школ состоит в том, что дети демотивированы»

Демотивацией заражаются все больше школьников, которые не желают учиться, скучают, предпочитают списывание честным усилиям, негативно относятся к учебе, учителям и школе. Демотивированный ребенок верит в то, что успех в жизни не связан со школьным успехом. Демотивация приводит к тому, что дети не показывают результаты, которые они в силу своих способностей могли бы показать (на ЕГЭ, олимпиадах, рейтингах). Проблема демотивации не может быть решена отдельно (как, например, декларируются попытки отдельно обучать и отдельно воспитывать) – ведь она связана с рядом проблем, которые характеризуют наше образование, и которыми мы пока пренебрегаем.

Основные демотиваторы

Демотивация связана прежде всего с...

1. **Системой оценивания**, точнее — субъективными, неопределенными, малодифференцированными и публично выставляемыми оценками, которые выставляются

детям в том числе «для их мотивирования». Изначально неясно, что схватывает отметка, к которой учителя и родители призывают ребенка стремиться — компетентность, усилия, то и другое, тогда в какой пропорции? Оценка (отметка) «5» может значить — решил лучше всех, решил правильно, очень старался, был лучше, чем на той неделе, заслужил, учел все, что сказал учитель, не отклонялся от заданного курса. Какую информацию она транслирует, не ясно ни ребенку, ни родителю. Отсутствие понимания того, как оценивается самое важное — результат деятельности, рождает ощущение несправедливости, после которого учиться дальше хочется явно меньше.

Для тех, кто полагает, что это странное (и даже неуместное) стремление к справедливости — возрастно-специфичный феномен, рекомендую вспомнить ситуации, когда вам несправедливо назначали зарплату, снижали или вдруг повышали, неясно почему и зачем. И еще один парадокс: поддержка учебного процесса с помощью выставления отметок противоречит тому факту, что оценки стали совершенно незначимыми для поступления в вуз (ныне их принято просто игнорировать) и недостаточными даже для получения школьного аттестата.

2. Распространенными мифами о наградах. Повышение зарплат учителей не приводит автоматически к повышению качества учебного процесса, также как и айфон школьника не повышает его желание изучать математику и решать трудные задачи. Эти факты уже хорошо известны и доказаны в психологии. К сожалению, все не так просто и механистично.

3. Внешним контролем. Мы, очевидно, считаем, что дети сами учиться не хотят и не будут. Поэтому на всех этапах обучения акцентируется регламентация и контроль — разного рода отчетность учителей и детей в виде ВПР, ГИА, ЕГЭ, а не процесс учения.

Мы игнорируем тот факт, что все эти процедуры вызывают стресс, снижают интерес, любознательность, креативность, свободное мышление и настраивают школьников на результат, который нужно показать любой ценой, средства неважны. Приветствуется позиция учителя: Я говорю — вы слушаете, я спрашиваю — вы отвечаете (подняв руку, когда я разрешу), я знаю — вы нет, вы отвечаете — я оцениваю, у вас ошибки — у меня нет.

4. ЕГЭ. Мотивация упала за счет введения единого государственного экзамена с его тремя главными предметами, когда остальные могут рассматриваться как не стоящие внимания и труда. Решение не учитывать школьные оценки весьма оригинальное, и кстати, отсутствующее в странах, с которых в России брали пример при введении ЕГЭ.

5. Тем, что поощряется косвенно и явно: списывание и вранье на уроках, контрольных, в домашних заданиях; поощряется иметь репетитора, можно купить сочинение, преподавателя для подготовки к определенной олимпиаде. Конечно, это совсем не простая проблема, но бессмысленно не обращать на нее внимание и делать вид, что к проблеме школьной демотивации она не имеет никакого отношения.

Как это происходит?

Например, в новом стандарте сейчас присутствует индивидуальный проект. Он предполагает большую исследовательскую творческую работу, выполняемую учеником. На самом деле лишь несколько человек в классе способны это сделать. Учитель это понимает; дети все

скачивают. И это развращает и демотивирует школьников и всех участников учебного процесса.

Получается, что мы завышаем требования, ведь хотим видеть такой результат, к которому не готовим. Другой пример мягкого вранья — отчет школы за высокие баллы на ЕГЭ детей, которые во многом подготовлены репетиторами, а не учителями. Отчитываемся за то, чего не создали. Имитируем деятельность, провозглашаем то, чего нельзя продемонстрировать. А наблюдатели — дети.

Пока оставим за скобками низкий и подвергаемый сомнению престиж образования со все еще продаваемыми дипломами, отсутствием образовательных каналов на телевидении и научно-популярных журналов для школьников, наконец, фильмов об успешных учителях, образовательных системах, умных героях-школьниках, которыми восхищаются одноклассники. Однако ценность знания подрывается и более простыми и как бы «естественными» акциями — попытками подарить учительнице новый сервиз, цепочку, купить школьнику новый айфон. Ведь все это показывает ребенку и учителю, что их усилия, результаты обучения сами по себе ценности не представляют.

Наконец, следует признать, что у нас превратные представления о мотивации. Мы верим в мифы о кнутах и пряниках, всемогущих оценках, поддерживаем внешнюю мотивацию, в то время как надо — внутреннюю. И желательно еще не забывать про настойчивость и позитивные ожидания. Мы раздаем награды и следим за правильным поведением (не смотрит ли ребенок в окно), в то время как важно также то, что дети чувствуют и как они относятся к учебе, своим успехам и неудачам, усилиям и собственному потенциалу. Мы исповедуем мифы о мотивировании (учителей – материальными наградами, детей – оценками), которые никак не соответствуют тому, что мы знаем на сегодняшний день о продуктивной мотивации.

«Мотивационный процесс имеет три составные части: Интерес + Настойчивость + Вера в свой потенциал»

У каждой части есть свои источники, которые можно учитывать, развивать и на которые можно опираться в учебном процессе.

Что директор школы может сделать для мотивации?

Основная идея мотивирования — это создание в рамках учебного процесса условий для развития продуктивной мотивации, т.е. не прямое воздействие, которое должно иметь быстрый и непосредственный эффект, а косвенное, т.е. создание «питательной» среды, ориентирующейся на ребенка. С точки зрения стандартной логики прямого воздействия: «Учись! Старайся! Будь внимательным!» – это может выглядеть как «шаг вперед и два шага назад». Создание условий и среды, а не непосредственное воздействие на детей в конечном счете значительно эффективнее, потому что дети изначально мотивированы, они хотят знать, созидать и становиться все более компетентными, однако система образования этому систематически не способствует. Как говорил Аристотель, от природы люди одарены желанием знать. Помните Маршака? «Он взрослым задавал вопросы почему...».

Что можно сделать в каждой школе, чтобы дети снова захотели учиться и использовать свои ресурсы?

1) **Поменять приоритеты.** Не создавать много эмоций и тревоги вокруг ВПР, ГИА и даже (!) ЕГЭ. Директор может твердо провозгласить — школа для того, чтобы учиться думать. Сначала думать и размышлять, потом запоминать. Те, кто умеют думать, без проблем сдадут ЕГЭ, те, кто предпочитают другие варианты, будут зубрить, нервничать, что-то сдадут, но потом все быстро забудут и, может быть, даже провалят первую сессию и вылетят из вуза. Это важно, потому что контроль и попытки манипулировать ребенком с помощью наград и наказаний, оценок и критики приводят к демотивации, а точнее – запускают самые непродуктивные ее формы, которые не позволяют ребенку долговременно вкладывать усилия, без наблюдения взрослого и его постоянных проверок.

2) **Сделать оценки объективными,** с критериями, комментариями, не завышенными, но и не заниженными. Более дифференцированными, хотя бы потому, что ни в одной другой школе мира не используется трехбалльная система оценивания знаний, которая потом еще и не имеет никакого значения для аттестата.

3) **Убрать практики списывания и вранья.** По крайней мере сделать их осуждаемыми, неприемлемыми, недостойными и противопоставить им ценность интереса, реальных, честных достижений, компетентности и мастерства. То, что списывающий ребенок хоть как-то приобщается к учебному процессу — слабый аргумент в его пользу. Значит, нужно ввести объективные оценки и сказать «нет» списыванию, т.к. списывание вознаграждает за отсутствующий труд. Не замечать этот процесс и прямо или косвенно его поддерживать – значит демотивировать детей. Не списывать — естественно, списывать — противоестественно. Дети, сообщившие о факте списывания, не должны подвергаться остракизму, т.к. они помогают нам всем (в классе) быть честными. Школа — это место, где трудятся, и честные усилия вознаграждаются. У всех бывает соблазн казаться лучше, чем есть. Но, в конечном счете, никто от этого не выигрывает. Кстати, *это и есть формирование нравственности.*

Есть школы, в которых поддерживается и сознательно культивируется престиж образования, наличия знаний, умения думать и размышлять. С рефлексией преимуществ вышеупомянутых ценностей над потреблением и демонстрацией: «Я вас всех здесь лучше, круче, богаче, сильнее». Сегодня многие школы идут этим путем. Сначала непростым, но интересным, и впоследствии приносящим радость и успех. Потому что дети возвращаются в эти школы учителями, помощниками, наставниками, их туда тянет. Здорово быть в такой среде! Именно такие дети становятся гражданами страны, которые хотят в ней работать и менять ее к лучшему.

«Руководитель задает ценности школы. Директора эффективных школ имеют свою собственную философию и систему ценностей, и эти ценности включают поддержание честного труда, веры в детей и интереса к процессу познания»

Директора верят, что цель школьного обучения — научить детей думать и решать учебные и жизненные задачи, ориентироваться в мире, ежедневно, постоянно тренируя свои способности и мозг, а не натаскивать на сдачу ЕГЭ и победы в олимпиадах. Для продуктивного учебного процесса это не единственные и не самые важные цели.

Наконец, важный источник демотивации — это климат недоверия, скуки, отчуждения и неуважения. В наших школах эта проблема есть. Например, по данным PISA, в российских школах часто ученики не уважают учителей. Это отметил каждый третий опрошенный директор. А 80% школьников сообщили, что они посещают школы, в которых есть проблемы взаимодействия между учителями и учениками. Каждый третий подросток не согласился с утверждением, что большинство их учителей интересуются их жизнью, а каждый второй отметил, что посещает школу, в которой от учащихся не требуется демонстрировать высокие достижения.

«Доброжелательные, поддерживающие, уважительные отношения вносят важный вклад в благополучие, мотивацию и достижения детей, являются фактором профилактики выгорания учителей»

Позитивный климат предполагает благоприятные взаимоотношения между руководством, учителями и детьми. Этому может способствовать знание интересов, сильных сторон, дня рождения каждого учителя. Совместные походы в лес, театр, полезные дела (посадка деревьев, сбор мусора, уборка территории школы, высадка цветов), праздники и спортивные мероприятия также могут способствовать улучшению климата. А вот климат постоянного контроля, атмосфера тревоги и скуки, напротив, гасит продуктивную мотивацию и снижает интеллектуальный ресурс ребенка, рождая апатию, отчуждение и агрессию.

Директор может поддержать культуру проведения классных часов и школьных собраний, на которых дети говорят и искренне общаются друг с другом, встречаются с интересными людьми, наконец, обсуждают, в чем смысл учебы, зачем они учатся, кем хотят стать, а может быть даже — что им мешает учиться. Сильные и успешные дети делятся своими стратегиями достижения результата. Руководство школы может создать и поддержать культуру проведения родительских собраний, на которых публично обсуждаются не конкретные дети, их проблемы и оценки, а общие дела, культурные мероприятия, правила обучения, ориентирующие родителей на включенность в учебный процесс и помощь в нем. Дела отдельных же детей можно обсуждать на индивидуальных встречах родителей с учителями. Важно фиксировать успех, позитив, общий прогресс, но — настоящий, не придуманный и не фальшивый прогресс в уровне знаний, компетентности, интереса.

Если вы создадите такую школу, к вам выстроится очередь из педагогов, желающих работать, и детей, жаждущих учиться у них. А наш мир станет чуточку лучше.

Гордеева Т. О.

профессор кафедры психологии образования и педагогики факультета психологии МГУ им. М.В. Ломоносова, ведущий научный сотрудник Международной лаборатории позитивной психологии личности и мотивации НИУ ВШЭ, д-р психол. наук