

**Технология
мотивационного управления
инновационной
деятельностью учителей**

Т.И. Лаздина

В условиях вариативности образования используются разнообразные подходы к управлению образовательными системами, моделируются и реализуются педагогические и управленческие технологии.

Опираясь на исследования Т.И. Шаповой, Д.В. Татьянченко, В.М. Шепеля и др., мы считаем, что технология управленческой деятельности руководителя школы – научно обоснованная, рационально организованная и оптимально оснащенная, характеризующаяся строго определенной последовательностью операций, позволяет получать устойчивый запланированный результат.

Мотивационное управление инновационной деятельностью – это особый тип управления, в котором предпочтение отдается **ориентации педагогов на успех, самореализацию** путем создания стимульных ситуаций. Оно обеспечивает создание условий заинтересованности работника в результате и стремлении к его достижению. Его эффективность характеризуется выбором направленности (*хочу*) и степенью активности (*могу, буду, делаю*) учителя, т.е. развитием готовности учителя к инновационной деятельности.

Инновационная деятельность направлена на преобразование существующих форм и методов образования, создание новых целей и средств их реализации. Именно поэтому она является одним из видов продуктивной творческой деятельности и включает в себя мотивационный, креативный, технологический и рефлексивный компоненты. Мотивационный компонент характеризует потребности в педа-

гогических новшествах, их восприимчивость, что определяет содержательную сторону творческой направленности профессиональной деятельности педагога. Креативный компонент обеспечивает адаптацию, репродукцию, воспроизведение и преобразование существующего опыта, приспособление к педагогической ситуации. Технологический (операционный) компонент связан с реализацией инновационных действий: введением новшеств в педагогический процесс и отслеживанием хода его развития и внедрения. Рефлексивный компонент позволяет соотнести ту или иную инновационную систему со множеством задач конкретного исследования, осознать и оценить адекватность инновационной деятельности ее целям, объекту и результату.

Следует отметить, что инновационная деятельность педагога зависит от понимания им смысла употребления тех или иных новшеств, умений осуществлять их поиск, выбор и применение и может быть осуществлена субъектом с эвристическим или креативным уровнем интеллектуальной инициативы. Кроме того, инновационная педагогическая деятельность – сложная система деятельности коллективного характера, предполагающая последовательное включение множества субъектов в начавшееся преобразование процесса. При этом наиболее оптимальный механизм такого включения состоит в **со-деятельности** – совместном проектировании преобразовательных действий и подготовке всех заинтересованных субъектов, носителей и реализаторов идеи. Речь идет об образовании инновационного пространства, где развивается индивидуальное и коллективное сознание педагогов, выстраиваются субъект-субъектные отношения, активизируются инновационные процессы.

В ходе опытно-экспериментальной работы нами была разработана и апробирована **технология мотивационного управления инновационной деятельностью учителей**.

Модель мотивационного управления инновационной деятельностью учителя

лей в образовательном учреждении включала мотивационно-стимулирующий, компетентностно-развивающий и организационно-деятельностный компоненты и предполагала создание в определенной последовательности следующих стимульных ситуаций:

– критической самооценки за счет совместного конструирования модели эффективной педагогической деятельности и стартовой экспертизы субъектного опыта учителей;

– установки средствами личностно мотивированного сопровождения субъектного опыта, инновационной деятельности учителей;

– делегирования инициативы в организации научно-методической поддержки инновационных процессов, рекламы педагогических инициатив и достижений;

– успеха, обеспеченного мониторингом учебно-методической работы и экспертизой профессиональной компетентности учителей в межаттестационный период.

Все ситуации взаимосвязаны между собой, каждая выполняет свою функцию. Рассмотрим поэтапно **содержание, формы и методы совместной деятельности заместителя директора школы**, учитывая тот факт, что на каждом этапе создаются стимульные ситуации, основанные на сотрудничестве.

I. Стартовая экспертная оценка субъектного опыта учителя. На этом этапе проводится опрос-беседа по следующим вопросам:

1. Назовите проблему, над которой Вы работаете. В течение какого срока Вы работаете над ней? Чем она Вас привлекает?

2. Разработан ли Вами план работы над данной проблемой (да, нет, частично)?

3. Какую литературу Вы изучили, работая над проблемой?

4. Какие идеи (новшества) Вы внедрили в образовательный процесс за этот период?

5. Ведете ли Вы педагогическое исследование, решая проблему? Если да, то какие критерии взяты за

основу диагностики результативности внедрения новшества?

6. Что изменилось в результативности Вашей работы? Подтвердите данными анализа.

7. Ваше мнение об эффективности проводимой Вами исследовательской работы.

8. Продолжите ли Вы работу над данной темой? В каком направлении?

9. Что Вы могли бы порекомендовать своим коллегам в рамках проблемы?

Наблюдения, опрос-беседа позволяют заместителю директора школы оценить:

1) мотивы профессиональной деятельности учителя, их устойчивость и интенсивность;

2) владение умениями и навыками самоорганизации, самообразования, самовоспитания;

3) владение умениями и навыками рефлексии;

4) профессионально-речевое развитие;

5) разнообразие активно используемых форм, методов и приемов работы;

6) наличие творческого подхода к образовательному процессу.

Период адаптации, по нашим наблюдениям, длится 2–16 месяцев. За это время заместитель директора создает банк данных о субъектном опыте учителя, обеспечивает знакомство с диагностическими методиками изучения профессиональной компетентности и методами определения эффективности педагогической деятельности учителя, программой мониторинга качества образования школы, нормативными документами по аттестации и организации опытно-экспериментальной работы.

II. Сопоставление педагогической деятельности учителя с критериями оценки инновационной деятельности ведется по специальной программе. В результате разрабатывается карта профессиональных запросов и адресов передового педагогического и инновационного опыта. На этом этапе заместителю директора предстоит обеспечить подготовку учителя к осознанию перспективы своего профессионально-

го роста, индивидуального стиля поведения, развитие потребности в самосовершенствовании, т.е. построение программы саморазвития.

III. Моделирование программы сопровождения инновационной деятельности учителя осуществляется в логике педагогического исследования на основе выделенных и проработанных проблем. Основными направлениями в деятельности заместителя директора является планирование самообразовательной деятельности, повышения квалификации, учебно-методической, научно-исследовательской и экспериментальной работы учителя.

Выделим следующие аспекты построения модели сопровождения учителя:

1) деятельностный (мотивы, цели, задачи, содержание, формы, методы, результат);

2) содержательный (методическая, научно-теоретическая, психолого-педагогическая, методологическая подготовка учителя);

3) управленческий (анализ, планирование, организация, контроль, диагностирование).

Каждый компонент в этой системе имеет относительную самостоятельность, но системообразующим компонентом является инновационная деятельность учителя, так как она определяет основу развития его профессиональной компетентности, носит прикладной характер, направлена на конкретные цели и задачи совершенствования образовательного процесса.

Субъектами инновационной деятельности являются участники образовательного процесса, следовательно, заместителю директора предстоит организовать сотворчество, сотрудничество, установить связи с научно-методическими центрами, обеспечить обобщение итогов инновационной деятельности каждого учителя.

Оптимальным вариантом сопровождения инновационной деятельности учителя является программа комплексного научно-методического поиска в рамках единой методической темы.

При этом содержание методиче-

ской работы в школе, временных или постоянных творческих коллективах и каждого учителя в отдельности направлено на решение наиболее значимых задач. Материалы планирования могут быть представлены в виде программы опытно-экспериментальной работы, плана работы творческой группы, карт разрабатываемых и используемых инноваций (см. таблицу на с. 22).

В рамках проблемы исследования заместитель директора обеспечивает связь между учителями, помогает разработать индивидуальную инновационную карту, знакомит со способами обобщения и оформления результатов на каждом этапе, показывает механизмы научно-исследовательской деятельности.

Выделяя модификационный (модернизация, видоизменение, установление утраченного, но уже известного ранее приема), комбинаторный (интеграция известных элементов в различных сочетаниях, приводящая к новому качеству), радикальный (изобретение принципиально нового, неизвестного доселе) механизмы, заместитель директора совместно с руководителями профессиональных объединений определяет цели и задачи инновационной деятельности, вырабатывает критерии ее эффективности, создает ситуацию установки на успешную работу. Учитель составляет план подготовки к аттестации, определяет формы аттестационных испытаний.

В результате такой работы можно гарантировать подготовку учителя к защите индивидуальных творческих проектов, успешное выступление на научно-практических конференциях или научно-методических советах, качественное оформление методических рекомендаций. Систематизация и классификация внедряемых в образовательный процесс педагогических идей и инноваций – необходимое условие для разработки программы сопровождения учителя в межаттестационный период.

Такая работа обеспечивает ориентацию учителя на успех, приводит к возможности достичь желаемого на пути

к поставленной цели. Критерием мастерства, профессиональной компетентности учителя являются не столько его методическая, психолого-педагогическая и научно-теоретическая подготовленность, но и саморазвитие, самореализация, личностное совершенство.

Объединение учителей в творческие коллективы дает возможность реализовать дифференцированный и индивидуальный подходы в проведении контроля и регулирования инновационной деятельности, создавать стимулирующие ситуации, направленные на расширение сферы профессионально-педагогического и культурно-творческого общения.

IV. Личностно мотивированное сопровождение рефлексии субъектного опыта и инновационной деятельности

учителя обеспечивается за счет мониторинга – постоянного отслеживания хода учебно-методической и инновационной деятельности учителя. Речь идет о мотивирующем, обучающем контроле, осуществляемом на основе рефлексии, самооценки опыта учителя. Он позволяет ему выявлять успехи и затруднения, находить причины, их вызвавшие, намечать пути их преодоления, обеспечивает движение к цели.

Мы разделяем позиции тех авторов, которые считают, что объектами изучения профессионально-личностного развития учителя являются:

- 1) управленческий аспект (как учитель анализирует, планирует, организует, контролирует и регулирует процесс взаимодействия с учащимися);
- 2) психологический аспект (как

Карта разрабатываемой инновации

Основные параметры	Содержание
Название инновации	Педагогическое управление развитием мотивации учения младших школьников
Направленность поиска	Развитие мотивации учения и повышение качества образования выпускников начальной школы
Проблема, на решение которой направлено новшество	В образовательном процессе начальной школы существует противоречие между существующим уровнем образования и снижением мотивации учения школьников
Цель инновации	Разработка технологии педагогического управления развитием мотивации учения младших школьников
Научная идея	Развитию мотивации учения младших школьников способствует технология, в основе которой лежат: – отбор лично значимого проблемно ориентированного учебного материала (содержательный компонент); – сочетание форм организации учебно-познавательной деятельности (психолого-педагогический компонент); – сочетание методов мотивации и стимулирования (оценочно-рефлексивный компонент)
Сущность инновации	Педагогическое управление воспитанием, обучением, развитием. Объект педагогического управления: учебно-воспитательный процесс на учебном занятии, где усиливается взаимодействие учителя и ученика. Взаимодействие – механизм, включающий подготовку и принятие решения, организацию и планирование, контроль и корректировку. Мотивация – формирование побуждений к деятельности, механизм, определяющий возникновение, направление и способы осуществления конкретных форм деятельности
Сущность качественно нового результата	Развитие мотивации учения младших школьников, повышение их познавательной активности в учебном процессе
Кто разработчик.	Учителя начальных классов лицея № 137, школы № 97 г. Омска.
Кто использует	Учителя начальных классов Павлоградской средней школы № 1 (Омская обл.)
На каком этапе находится нововведение	Обобщение (оформление методических рекомендаций в 2004 г.)

личность учителя влияет на учащихся, как учитель учитывает индивидуальные особенности учащихся, определяет и создает мотивы учения);

3) педагогический аспект (через какие формы и методы учитель передает содержание учебного материала).

Наблюдение и оценка профессионально-личностного развития учителей и результатов их труда в межаттестационный период способствуют решению двух стратегических задач:

- определению тенденции о взаимодействии и взаимном влиянии различных факторов (психологических, профессионально-педагогических, организационно-методических, социокультурных) в развитии инновационных процессов в школе;

- выявлению позиции каждого учителя, его статуса, установлению, насколько процесс управления обеспечивает потребности субъектов образовательного процесса в образовательных услугах.

Именно статус каждого учителя как обобщенный показатель успешности его педагогической деятельности наиболее интересен и важен управленцам и экспертам, оценивающим качество образования. Они получают возможность проанализировать не только эффективность образовательной системы, но и результаты собственной профессиональной деятельности. Сопоставляя степень удовлетворенности педагога с его успехами, можно судить об уровне его самооценки, сформированности Я-концепции, а также выявить сущностную характеристику его личностных качеств: гуманную, демократическую или авторитарную.

Формы распространения информации, полученной в результате мониторинга, совпадают с формами аттестации, формами распространения передового педагогического опыта и обеспечивают его пропаганду на уровне района, округа, региона в системе методической работы с педагогическими кадрами.

Работа в парах, группах, с экспертами и научными консультантами

усиливает долю ответственности за результаты своего труда, стимулирует долгосрочное планирование инновационной деятельности, формирует адекватную самооценку педагогической деятельности.

V. Экспертиза педагогической деятельности аттестуемых представляет собой совокупность процедур, необходимых для получения коллективного мнения в форме экспертного суждения о профессиональной компетентности и эффективности инновационной деятельности учителя.

На начальном этапе определяются цели и задачи экспертизы, индивидуальные действия экспертов согласуются с индивидуальной программой подготовки учителя к аттестации. Далее компетентность учителя соотносится с требованиями тарифно-квалификационной характеристики по заявленной категории. Слаженная и ритмичная работа всех участников экспертизы создает атмосферу взаимного уважения и доверия, способствует эффективному осуществлению мотивационного управления инновационной деятельностью и профессионально-личностным развитием учителя. На завершающем этапе экспертизы заместителю директора предстоит провести глубокий анализ имеющейся информации, полученной в результате мониторинга учебно-методической работы учителя, организовать проведение заседания экспертного совета и аттестационной комиссии.

Эффективность технологии мотивационного управления подтвердилась развитием мотивационной и операционно-технологической готовности учителей к инновационной деятельности, а также внедрением инноваций в образовательную практику.

Татьяна Ивановна Лаздина – канд. пед. наук, доцент кафедры профессиональной педагогики, психологии и педагогического управления Омского государственного педагогического университета.