

2. Зимняя И. А. Ключевые компетенции – новая парадигма результатов образования // Высшее образование сегодня. – 2003. – № 5. – С. 34–42.

3. Папуткова Г. А. Профессионально-экологическая компетентность: идея, концепция: Монография – Н. Новгород: Изд-во Волж. гос. инж.-пед. ун-та, 2006. – 173 с.

4. Папуткова Г. А. Современное профессиональное экологическое образование студентов вуза: Монография. – Н. Новгород: Изд-во Волж. гос. инж.-пед. ун-та., 2007. – 361 с.

О. А. Ширинкина

МОТИВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ ИННОВАЦИОННЫМ ОБРАЗОВАНИЕМ

В статье рассматривается проблема низкого уровня мотивации педагогического коллектива к освоению инноваций и активному включению в инновационные процессы. Описываются мотивационные технологии управления педагогическим коллективом образовательного учреждения, которые могут стать инструментом решения данной проблемы.

Motivated by the best of intentions, most teachers want their students to become informed and independent thinkers, but in trying to convey a sense of urgency about such problems, they become frustrated and frightened. Thus, the teacher's job involves many roles besides that of instructing students. At times, a teacher serves as a parent surrogate, entertainer, psychotherapist, and record keeper, among other things. So, motivation is the set of forces that cause people to behave in certain ways. Again we can see the importance of estimating person's predominant needs. Effective job performance is closely linked to the needs the job can satisfy.

Инновационные процессы в сфере образования стали сегодня неотъемлемой частью общественного развития как главного требования времени. Они должны осуществляться во всех образовательных структурах. Новые типы образовательных учреждений, систем управления, новые технологии и методики – это проявления огромного инновационного потенциала. Особенность состояния системы образования заключается в том, что ее реформирование происходит на фоне высокой динамики изменений в обществе, неоднородности и ограниченности ресурсов образовательных учреждений (ОУ).

В этих условиях число новых проблем и порожденных ими новых задач, встающих перед ОУ, неуклонно возрастает. Многие из них принципиально новы и не могут быть решены на основе сложившегося опыта, что усложняет управленческую деятельность [3].

Последнее десятилетие характеризуется отсутствием кадровой политики в подготовке руководителей. Между тем управление образовательным учреждением должно быть специальностью, которой необходимо обучать. Основу управленческой и образовательной деятельности составляют инновационные процессы, поэтому руководителям и специалистам необходимо обладать определен-

ными умениями и навыками в области основных механизмов создания и внедрения инноваций (управленческих, содержательных, технологических).

Анализ разработок по теории и практике управления образовательными учреждениями (С. Г. Вершловский, В. Ю. Кричевский, В. С. Лазарев, А. М. Моисеев, Н. В. Немова, М. М. Поташник, П. И. Третьяков, К. М. Ушаков, Л. И. Фишман, Р. Х. Шакуров, Т. И. Шамова и др.) показывает, что в современных условиях из всех типов организационных ресурсов наибольшему влиянию поддаются человеческие ресурсы. Это означает, что стратегические цели образования и инновационные изменения в образовательных учреждениях могут быть реализованы преимущественно за счет их оптимального использования и предполагают внимание управленцев к этому направлению, в том числе мотивации трудового поведения педагогического персонала.

В исследованиях по управлению персоналом утверждается, что одним из средств разрешения связанной с мотивацией педагогического персонала проблемной ситуации может быть специально организованная поддержка управленческой деятельности. Под «поддержкой управленческой деятельности» А. Б. Бакурадзе понимает целенаправленный процесс развития у руководящих кадров актуальных управленческих умений, позволяющих им изучить состояние объекта управления и вносить коррективы в свою управленческую деятельность. Руководители должны овладеть умениями в области мотивации трудового поведения педагогов и содержанием мотивационных технологий, посещая курсы повышения квалификации [1]. В соответствии с целями и основными направлениями реализации ПНЦ «Образование» возрастает необходимость участия коллективов учреждений в мероприятиях проекта [2].

Насколько уместно говорить о технологизации управления мотивацией педагогов? Попробуем с различных позиций определить понятие «технология». Оно прочно вошло в общественную жизнь со второй половины XX в., и его содержание стало обладать регулятивным воздействием на все сферы профессиональной деятельности, так как применяется относительно процесса преобразования и представляет нормативную сторону этого процесса (с какой целью? как? каким образом?).

Все используемые в настоящее время технологии можно разделить на два вида: промышленные и социальные. В технических словарях под «технологией» понимается способ реализации персоналом конкретного сложного процесса путем представления его как системы последовательных взаимосвязанных процедур, которые выполняются однозначно и имеют целью достижение гарантированного результата.

В педагогических словарях «технология» толкуется как процесс, характеризующийся тремя признаками: разделением на взаимосвязанные этапы; координированным и поэтапным выполнением действий, направленных на достижение поставленной цели образования; однозначностью выполнения включенных в технологию процедур и операций, что является условием получения педагогических результатов, адекватных поставленной цели.

Когда речь идет о технологиях управления педагогическим коллективом, подразумевается, что реализуются технологии социальной направленности. С. А. Смирнов определяет «технологии» как социальный процесс, в которой исходным и конечным результатом выступает человек, а основным параметром, подвергающимся изменению, – одно или несколько его качеств. Социальные технологии более гибкие и жестко не детерминированы (ориентированы на развитие профессионального мастерства и педагогического творчества); их можно адаптировать к условиям любой образовательной системы (они универсальны и могут быть применены в образовательных учреждениях независимо от типа и вида); в основе эффективности технологий лежит обратная связь (процесс управления, связанный с человеческим фактором, нуждается в корректировании); сложнее в применении, чем промышленные технологии (недостаточно разработаны и описаны, особенно для образовательных систем). К наиболее существенным признакам социальных технологий можно отнести: диагностическое целеобразование, результативность, экономичность, алгоритмичность, проектируемость, управляемость, корректируемость и визуализацию. Социальные технологии реализуют три основные функции: описательную, которая раскрывает существенные аспекты практической реализации процесса; объяснительную – позволяет определить эффективность различных компонентов технологии и составить их оптимальные комбинации; проективную – осуществляется в описании процесса на всех уровнях, включая уровень реализации.

Таким образом, можно утверждать, что оптимальность социальных систем (к которым можно отнести и образовательное учреждение) заключается в их технологичности, т. е. воспроизводимости на практике [5].

Мы считаем, что «мотивационные технологии» – это управленческие социально-ориентированные технологии, представляющие собой специально организованный комплекс мер, методов и процессов управления образовательным учреждением. Они должны содержать научное описание способов управленческой деятельности по формированию решений для достижения целей образования.

Мотивационные технологии как управленческие технологии разрабатываются и должны внедряться в рамках действующих программных документов по развитию системы российского образования и общей стратегии ПНЦ «Образование».

Проблема изучения мотивационных технологий – одна из самых актуальных в системе педагогического и управленческого знания. Плодотворное осуществление педагогического процесса не может не опираться на осмысленные представления о мотивационных технологиях в управлении педагогическим коллективом ОУ [6].

В процессе актуализации проблемы нами было проведено комплексное исследование на территории Свердловской (86,7% от количества опрошенных), Тюменской (11%) и Челябинской (2,3%) областей, в котором приняли участие 55 руководителей и 590 педагогов ОУ общего, дополнительного образования детей, среднего и высшего профессионального образования.

Большинство руководителей ОУ (60%) и чуть меньше половины опрошенных педагогов (47,3%) частично удовлетворены уровнем профессионализма педагогического коллектива и своего собственного. При этом основной причиной неудовлетворенности указывается отсутствие формального, закрепленного и используемого на практике в ОУ комплекса стимулов педагогической деятельности (89%).

Педагоги отмечают, что между ОУ и руководителем как работодателем трудовые отношения должны строиться по принципам «лояльность работника – адекватная оценка работодателя» (31,2%) и «качество результата – возможность для самореализации педагога» (30%).

Не удовлетворены условиями труда, уровнем организации методической деятельности, несоответствием порученных педагогических задач их потенциалу 55,3% педагогов.

Среди эффективных мотиваторов профессиональной деятельности педагоги отмечают предоставление ОУ возможности повышения квалификации (15,6%); формулирование единой цели, объединяющей коллектив (14,8%); повышение социального статуса педагога (12,8%); четкое регламентирование процедур поощрения педагогов (12,7%). В то же время на практике руководителями используются другие мотиваторы.

При выполнении порученных педагогических задач 50,2% педагогов не ожидают адекватного поощрения за свои усилия, а при получении его не удовлетворены формой или объемом вознаграждения. Только 30,3% респондентов участвуют в определении формы, объема и кандидатов на поощрение.

Педагоги готовы к изменению ситуации в системе образования и участию в инновационных процессах (34,5%). Адаптируются к происходящим изменениям 28% педагогов, но этот процесс «тормозится» неадекватной реакцией руководителей на профессиональное поведение и их низкой оценкой деятельности педагогов. В то же время только 11,8% руководителей участвовали в мероприятиях ПНЦ «Образование», так как большинство из них не владеет информацией об условиях участия, боится получить негативный отзыв, находится в выжидательной позиции, наблюдая за результатами других. Следует также отметить, что эти проблемы характерны для всей системы образования.

Было установлено, что в условиях инновационного управления образовательные структуры испытывают потребность в совершенствовании системы мотивации педагогов, ориентированной на стимулирование профессиональных достижений и обретение качественного педагогического результата, а руководители ОУ нуждаются в обновленном инструменте управления профессиональным поведением педагогов в коллективе.

В процессе работы над проблемой мы пришли к выводу [4, 5], что мотивационные управленческие технологии (МУТ) имеют двухуровневую структуру: I уровень – технологии программно-целевого управления образовательным учреждением; II уровень – технологии процессорного управления (рисунок).

Технологии программно-целевого управления определяют набор технологичных процессорного управления: административных, экономических, социально-

психологических, информационных. Таким образом, руководитель ОУ должен выбрать конкретную технологию целевого управления, а затем в качестве инструментария использовать соответствующий ей набор процессорных технологий.

I уровень: Технологии программно-целевого управления			
Инициативно-целевая	Программная	Регламентная	
II уровень: Технологии процессорного управления			
Административные	Экономические	Социально-психологические	Информационные

Структура мотивационных управленческих технологий

Технологии программно-целевого управления – это технологии, основанные на приоритете целей над образовательными ситуациями. Они ориентируют управленческую деятельность на достижение цели образования: решение должно быть направлено на изменение сложившейся ситуации, а не на устранение возмущающих воздействий в педагогическом коллективе: «цель – ситуация – проблема – решение».

В состав *технологий программно-целевого управления* входят: инициативно-целевая, программная и регламентная технологии. Инициативно-целевая технология ориентирована на формулирование и распределение заданий без указаний средств и методов их выполнения и рассчитана на инициативного и профессионального исполнителя-педагога. Она предусматривает разработку руководителем ОУ только конечной цели управления педагогическим коллективом (проблемной группой, отдельным педагогом) или процессом, а также срока выполнения без указания механизма ее достижения. Технология дает простор для инициативных решений педагогов и возможность формирования управленческого резерва. Основные условия применения инициативно-целевой технологии: количество работающих над проблемой педагогов – не более 10 чел.; время выполнения задания – 1 мес.; профессионализм педагогического персонала; доверие руководителя к компетентности действий педагогов; ориентация группы на инновационность педагогической деятельности; наличие устойчивых неформальных отношений в группе; комплекс стимулов материального и морального характера.

В ОУ чаще всего используется программная технология, которая предусматривает формулирование педагогических задач с указанием средств, методов и времени их выполнения, ресурсного обеспечения. Обязателен внешний и внутренний мониторинг промежуточных состояний этого выполнения. Основные условия: численность педагогического персонала – от 10 чел.; время выполнения – 1 год; доступность ресурсов (нормативных, научно-методических, материально-технических, информационных, финансовых); разделение управленческого и педагогического труда; ориентация на стандартные образовательные услуги; боль-

шое количество типовых решений; формальные процедуры стимулирования коллектива после выполнения педагогических задач.

Регламентная технология включает в себя формулирование педагогических задач с указанием средств и методов их решения; информирование о возможных ограничениях ресурсов и ориентировочном времени их выполнения; жесткий контроль безусловного движения к цели. Регламентная технология позволяет ОУ прийти к следующим результатам: достижению цели в установленные сроки, получению положительных результатов от самого процесса деятельности, отсутствию «прироста» после выполнения цели («топтанье на месте»). Регламентная технология предусматривает разработку руководителем ОУ конечной цели управления ОУ и стратегий ее достижения. Основные условия: сетевое управление образованием (территориальная образовательная сеть); время выполнения педагогических задач – до 15 лет; в процессе реализации цели возможно непрогнозируемое ограничение ресурсов; преимущественно инновационный характер разработок педагогов; стимулирование за индивидуальный результат.

Мотивационные технологии процессорного управления проявляются в тактической деятельности руководителя ОУ. Каждая группа технологий основывается на определенном подходе к работе с педагогами. В рамках группы существует довольно большой набор мотивационных технологий, позволяющих решить разнообразные управленческие проблемы, так как они ориентированы на личностно-профессиональное развитие педагогического коллектива и отдельного педагога. Профессиональное поведение педагога обусловлено его актуальными потребностями, действие которых носит ситуационный характер, что не позволяет выявить какой-либо один наилучший способ его мотивации к труду. Более того, изменения в мотивационной сфере педагогов происходят в основном под влиянием внешних факторов, зависящих от ситуации в ОУ и в территориальных образовательных системах.

Административные мотивационные технологии предполагают определение прав, обязанностей, функций, нормативов качества, затрат, элементов системы управления в нормативных актах (приказы, распоряжения, указания, стандарты, инструкции, положения). Документы регламентируют состав, содержание и взаимосвязи всех подсистем ОУ. Все функции и нормативы документально оформляются в должностных инструкциях, формах, предписаниях. Инициатива педагога имеет смысл и поощряется только в рамках определенных ему функций и нормативов.

Экономические мотивационные технологии рекомендуют осуществление управленческих воздействий на педагогический персонал на основе использования экономических законов и категорий. Рычагом управленческого воздействия в этой группе в условиях ОУ является оплата труда. Возможности ее варьирования в государственных ОУ связаны с распределением доплат и надбавок из надтарифного фонда, премированием педагогов, введением надбавок за счет средств, полученных от оказания дополнительных платных образовательных услуг и др.

Социально-психологические мотивационные технологии предполагают управленческое воздействие на педагогический персонал, базирующееся на использовании руководителем ОУ знаний по психологии и социологии управления коллективом и отдельной личностью. Эти мотивационные технологии связаны с социальными отношениями, моральным и психологическим воздействием. С их помощью активизируются гражданские и патриотические чувства, регулируются ценностные ориентации педагогического коллектива через лояльность, нормы поведения, создание социально-психологического климата, моральное стимулирование, социальное планирование и социальную политику ОУ. Данные мотивационные технологии основаны на использовании моральных стимулов к труду и приемов воздействия на личность педагога в целях превращения для него административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность. В состав этих технологий входят: формирование педагогического коллектива с учетом типов личности и характера работников, создание рабочего климата, творческой атмосферы; личный пример руководителя своим подчиненным; ориентирующие условия, т. е. цели ОУ и его миссия; участие педагогов в управлении; удовлетворение культурных и духовных потребностей педагогического персонала; установление социальных норм поведения и социальное стимулирование развития педагогического коллектива.

Информационные мотивационные технологии способствуют налаживанию процесса профессиональной коммуникации и информирования как основы слаженности работы всего ОУ. Педагог занимает ключевое положение и рассматривается как достояние ОУ: для него надо создать соответствующие условия и мотивы эффективной работы, т. е. своевременно планировать, организовывать, мотивировать и контролировать его педагогическую деятельность в ОУ.

Определим общие правила использования мотивационных технологий в управлении и проведении организационной работы с педагогическим коллективом:

1. Поставить единую цель, т. е. четко уяснить, в чем состоит сущность представляемой инновационной идеи или рутинной педагогической задачи.
2. Создать соответствующий для данной идеи тип группы (штаб, комиссия, проблемная группа).
3. Определить методы реализации задач – отобрать наиболее эффективные способы достижения цели: ознакомить с заданием, изучить документы, провести консультации.
4. Сформировать команду – определить, при помощи каких педагогов возможна реализация идеи.
5. Обеспечить каждую идею или задачу ресурсами – тщательно продумать необходимые ресурсы, возможность доступа к ним, источники их поступления.
6. Определить время – рассчитать этапы реализации идеи и плановых задач по времени, определить сроки окончания. Обязательно выдерживать временные рамки.

7. Разработать систему контроля – продумать, каким образом вести учет выполняемой педагогами работы, как организовать эффективный контроль и на его основе своевременную корректировку действий.

8. Установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением. Достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его личностно-деловых качеств, осознания своей роли в процессе педагогического труда.

Вышеизложенный материал стал основой курсов «Управление профессиональным развитием педагогического персонала» и «Управление организационными изменениями» образовательной программы дополнительного профессионального образования «Управление инновациями» для руководителей ОУ Свердловской области, реализуемой в 2006/07 уч. г. на базе факультета менеджмента, повышения квалификации и переподготовки кадров УрГПУ.

В настоящее время мы составляем описание мотивационных технологий процессорного управления с позиций процедур, операций и инструментов управления профессиональным поведением педагогического коллектива, что позволит значительно упростить процесс овладения руководителем ОУ перечисленными управленческими технологиями.

Литература

1. Бакурадзе А. Б. Мотивация труда педагогов. – М.: Сентябрь, 2005. – 192 с.
2. Национальный проект «Образование»: Нормативные правовые документы. – М.: ТЦ «Сфера», 2006. – 80 с.
3. Ушаков К. М. Подготовка управленческих кадров образования. – М.: Сентябрь, 1997. – 176 с.
4. Ширинкина О. А. Конкурентоспособность педагогических кадров в образовательном учреждении // Модернизация российского образования: Сб. ст. – Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2005. – Т. XVII. – С. 358–363.
5. Ширинкина О. А. Современные мотивационные технологии в сфере подготовки педагогического персонала // Современные технологии в российской системе образования: Сб. ст. IV Всерос. науч.-практ. конф. – Пенза: РИО ПГСХА, 2006. – С. 197–199.
6. Ширинкина О. А. Мотивационные технологии как условие повышения качества инновационного образования // Инновационные процессы в сфере высшего профессионального образования: Сб. докл. Всерос. науч.-практ. конф. Екатеринбург: Изд-во УрГПУ, 2007. – С. 254–260.