

рефлексии.

В заключении следует отметить, что самообразование тесно связано с образованием, составляет с ним единую систему, в рамках которой имеют место различные содержательные, процессуальные и организационно-управленческие соотношения. Образование и самообразование, дополняя друг друга, служат достижению единой цели – развитию прогрессивно направленной личности.

#### Литература

1. Бердяев Н.А. Самопознание. М., 1991.
2. Гершунский Б.С. Философия образования для XXI века. М., 1997.
3. Мамардашвили М.К. Как я понимаю философию. М., 1992.
4. Сенько Ю.В. Гуманитарные основы педагогического образования. М., 2000.
5. Франкл В. Человек в поисках смысла. М., 1990.

*Кемерово А.В.*

*г. Плест*

### УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ТВОРЧЕСТВА УЧИТЕЛЯ В УСЛОВИЯХ ЛИЧНОСТНО ОРИЕНТИРОВАННОГО ОБУЧЕНИЯ

До последнего времени само понятие "Управление развитием профессионального творчества учителя" в управленческой практике школы не существовало, правда, система управления школой и, в частности, методической работой как одно из звеньев подразумевало содержание данного вопроса. Работа по развитию профессионального творчества учителя – сложная педагогическая система, которая призвана реализовать педагогические цели развития. Результатом её функционирования являются новообразования в знаниях, умениях, качествах личности педагога.

Согласно точки зрения А.Н. Найна, управление есть целенаправленное воздействие субъекта управления на объект для перевода его из одного состояния в другое (1, 6). М.М. Поташник утверждает, что управление как процесс представляет собой способ, технологию, методику, механизм осуществления плана во времени, последовательной смены состояний, стадий, этапов развития для достижения результатов (2, 20). Опираясь на потребности школы и также на опыт менеджмента в работе с персоналом, Ю.А. Конаржевский выделяет 15 принципов управления. Существуют и другие классификации принципов, но, по мнению А. Файоля, "Беда не в недостатке принци-

пов. Если бы вслед за их провозглашением сразу наступало господство, у нас повсюду было бы уже самое лучшее управление... Надо уметь оперировать принципами, это трудное искусство, требующее вдумчивости, опыта, решимости и чувства меры" (5, 31).

Мы рассматриваем управление развитием профессионального творчества педагога с точки зрения мотивационного подхода (В.С. Лазарев, Л.М. Перминова, П.И. Третьяков, Н.Н. Тулькибаева, И.К. Шалаев, Т.И. Шамова), синтезированного с теорией рефлексивного управления. Назначение данного подхода состоит в поиске психолого-педагогического механизма стимулирования, обеспечивающего в результате взаимодействия управляющего и управляемого эффективный рост творческой педагогической деятельности через развитие способностей к самоуправлению. Ориентировка на развитие способности личности к самопознанию, самоопределению, самовоспитанию и самообразованию намного продуктивнее, так как всё, что связано со словами, в основе которых лежит "само-", исходит из активности личности, построено на действительно личностном подходе к ней.

Управление развитием профессионального творчества учителя, основанного на мотивационно-рефлексивной основе, – это процесс равного взаимодействия управленцев и педагогов по раскрытию, реализации и развитию личностного потенциала педагога. Специфика данного определения состоит в том, что оно основано на стратегии, побуждающей собственную активность и самостоятельность управляемых, влияющей на процессы самоуправления и тем самым обеспечивающей не просто субъективную позицию, а создающей условия для положительных субъективных оценок. Авторская трактовка категории "управления развитием профессионального творчества учителя" состоит в следующем – это особый вид взаимодействия субъектов, представляющий собой целостную, внутренне дифференцированную, саморазвивающую систему, ориентированную на саморазвитие и самореализацию творческих способностей человека, на закрепление в его профессиональном сознании установки на инновации, включающее анализ проблем и вариантов педагогической деятельности.

Эффективное применение рефлексивного подхода к управлению развитием профессионального творчества учителя заключается на наш взгляд в следующем: процесс развития профессионального творчества учителя с включением механизмов рефлексии становится более управляемым – рефлексивная позиция, положенная в основу анализа и самоанализа профессионально-творческой деятельности по управлению развитием профессионального творчества педагога, обеспечивает осуществление единства этих процессов – идея деятельности предусматривает личностное включение педагога в

работу по анализу и самоанализу профессионально-творческой деятельности и предполагает организацию творческого саморазвития учителя. Организуя процесс развития педагогического творчества, руководитель, прежде всего, убеждается, что педагоги хорошо понимают, что такое педагогическое творчество, уверены, что смогут его использовать в педагогической деятельности, предвидят позитивные последствия для себя и для учащихся от его внедрения в образовательный процесс.

В основе технологии мотивационно-рефлексивного управления – традиционные управленческие функции и действия (планирование, организация, руководство, мотивация, контроль и пр.), дополненные циклом рефлексивного управления, состоящим из четырёх действий: 1) действие рефлексивного анализа; 2) конструктивно-ориентационное действие; 3) действие стабилизации; 4) действие системной рефлексии. Под циклом рефлексивного управления вслед за В.В. Давыденко и Т.И. Шамоной, мы понимаем цикл взаимодействия управляющего и управляемого (руководителя и учителя), который приводит к расширению субъектных функций управляемого, переходу из позиции "реагирования" ("исполнителя") в позицию организатора собственной деятельности и со-организатора управленческого процесса возрастанию самостоятельности в ходе выполнения деятельности.

Назначение действия рефлексивного анализа, выявление и раскрытие субъектного опыта педагога, определение его креативной готовности (творческого восприятия педагогической деятельности, потребности создавать новое, получение высокого удовлетворения от творческого процесса) для разработки с каждым педагогом индивидуальной программы развития профессионального творчества. Входящий рефлексивный анализ не просто определяет начальный уровень творческой деятельности педагога, но и фиксирует его субъектный опыт в самоуправленческой деятельности по развитию профессионального творчества. Он предполагает диалогическое взаимодействие управляющего и управляемого. Назначение конструктивно-ориентационного действия: на основе данных рефлексивного анализа обосновать интенсифицирующие управленческие воздействия, обеспечивающие стимулирование педагогов в развитии профессиональной творческой деятельности. Назначение стабилизирующего действия: обеспечение устойчивости реализации спроектированной совместной деятельности по развитию профессионального творчества, а также в дозированной помощи управляемым в обеспечении проекта своей деятельности. Назначение действия системной рефлексии: проводится рефлексия творческой профессиональной деятельности учителя на научной основе, совместной деятельности администраторов и учителя в данном направлении,

рефлексия учителем своей личности, оценка достижимости результата, оценка последствий и их полезности при их достижении.

Безусловно, что в наших условиях управление призвано создавать условия для развития личностных возможностей педагога в профессиональном творчестве. Как целостный развивающийся процесс управленческое воздействие имеет свою логику самоуправляемой профессионально-творческой деятельности, в которой мы выделяем три этапа.

На первом этапе происходит углубление проблемно-конфликтной ситуации, в результате чего педагоги встречаются с проблемой в организации образовательного процесса, для решения которой оказывается прежнего опыта недостаточно. Такая ситуация отражает творческий кризис. Учитель, признавая свою несостоятельность в решении проблемы, проводит самооценку и саморегуляцию профессиональной деятельности.

Второй этап ориентирован на развитие способности педагога к профессиональной рефлексии. Основная функция администраторов в этом случае состоит в развитии аналитических, прогностических, оценочных способностей педагога, которые бы позволили ему выработать внутренние механизмы самоуправления. Заниженная самооценка своих возможностей тормозит развитие творческих способностей педагога. Не меньше проблем возникает и при высоком уровне притязаний. Оптимальные условия для развития творческих способностей педагогов создаются при адекватной самооценке и наличию достаточного соответствия между уровнем притязаний и сформированностью к этому моменту возможностей личности.

Третий этап предполагает выявление "смысла" своей деятельности при разрешении проблемно – конфликтной ситуации. Создаются новые ценностные ориентиры, особая иерархия мотивов, среди которых мотив творческого самоутверждения занимает место смыслообразующего. Роль администраторов в данном случае сводится к инициированию рефлексии педагога по поводу развития творческой педагогической деятельности при её внедрении, совместного определения критериев результативности этой деятельности.

Значимость мотивационно-рефлексивного управления развития профессионального творчества учителя определена возможностями его использования применительно к взаимодействию с конкретной личностью педагога, в результате которого формируются механизмы внутреннего самоусовершенствования, то есть реализуется личностно-деятельностный подход. Данная структура управления соотнесена с мировой тенденци-

ей развития управления на современном этапе, так как в ней преобладающей является самоорганизующая горизонтальная структура управления, так как ставка сделана на личную инициативу, самостоятельность, ответственность субъектов управления, их способность к профессиональному и личностному росту, к развитию своей организации.

Чтобы процесс управления развитием профессионального творчества учителя был непрерывным, необходимо проведение сознательных психолого-педагогических изменений в организации педагогической деятельности, способствующих переходу настоящего состояния профессионального творчества учителя в желаемое путём постоянного реагирования на изменения в организации учебно-воспитательного процесса в образовательном учреждении, идущие от саморефлексии и внешней среды. Важными задачами управления являются стимулирование процесса духовного развития коллектива, определение единой общей концепции поведения в совместной работе с ним, повышение эффективности педагогического труда за счёт формирования исследовательского подхода. Управление развитием профессионального творчества учителя должно носить стабилизирующий и саморегулирующий характер, направленный на всестороннее использование внешних и внутренних воздействий среды, иначе педагог, как развивающаяся личность, не сможет достичь поставленной цели.

#### Литература:

1. Найн А.Я. Психолого-педагогические методы управления трудовым коллективом. Челябинск., 1992.
2. Управление современной школой. Пособие для директора школы // Под ред. М.М. Поташника. М., 1992.
3. Третьяков П.И. Управление школой по результатам: Практика педагогического менеджмента. М., 1997.
4. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. М., 2000.
5. Файоль А. Общее промышленное управление. М., 1929.
6. Шамова Т.И., Давыденко Т.М. Управление образовательным процессом в адаптивной школе. М., 2001.