

**УПРАВЛЕНИЕ  
СЕЛЬСКОЙ ШКОЛОЙ:  
ТРУД ДИРЕКТОРА  
И ЕГО ЗАМЕСТИТЕЛЕЙ**

**Как мотивировать  
педагогический коллектив  
к инновационной  
деятельности**

**Валерий  
Лазарев,**  
*действительный  
член (академик)  
РАО,  
Москва*

**Инновационная деятельность учителей — основа развития школы. Но как мотивировать коллектив к этой деятельности? Директора часто ссылаются на отсутствие финансовых возможностей поощрять учителей. Но всё ли зависит от этого? И является ли материальный стимул главным в системе поощрений? Ответы на эти вопросы даёт автор статьи.**

**С**егодня существует значительная научная и методическая база, опираясь на которую, руководители школ могут совершенствовать управление развитием своих образовательных учреждений. Один из таких механизмов — **мотивация учителей к решению задач развития школы**. Без их участия невозможно рассчитывать на успех в этом деле. Лишь 25% директоров сегодня считают, что почти все учителя заинтересованно относятся к инновационной деятельности, а 28% отмечают, что учителя часто сопротивляются нововведениям. Объяснить, почему значительная часть учителей не проявляет активности в инновационной деятельности, проще всего, сославшись на то, что они «не хотят». Но такое объ-

яснение мало что даёт для понимания ситуации, если мы не можем ответить на вопрос: почему не хотят?

Мотивация — сложная и пока ещё мало изученная психическая функция. Все теории мотивации делятся на две большие группы: содержательные и процессуальные. Первые определяют содержание мотивов, то есть то, что пробуждает активность, вторые — механизмы формирования мотивации, то есть то, как формируется побуждение. Мы можем задать вопросом: «Что побуждает человека действовать в том или ином направлении»? И тогда задача будет состоять в том, чтобы выделить содержание мотивов. Но мы также можем задать вопросом: «Почему он выбрал это направление действий?». Необходимо объяснить механизм выбора.

Мы выясняли, как влияют на мотивационную готовность учителей, их субъективные оценки существующие в школе организационные условия. На трудовое поведение работников влияют две группы факторов:

- связанные с внешними условиями (контекстом) труда;
- связанные с содержанием труда.

Первые факторы названы гигиеническими. Они не оказывают стимулирующего воздействия на работника, не стимулируют его делать максимум возможного, а влияют на удовлетворение его базисных или физиологических потребностей (это заработная плата, возможности для отдыха, характеристики рабочего места).

К реальным «мотиваторам» относятся: интересная работа; возможности служебного роста; оплата, непосредственно связанная с результатами труда; творческая деятельность; высокая ответственность. Особую роль играет ощущение успеха, признание — мощный стимул, способный радикально изменить ситуацию в школе.

Гигиенические факторы могут стать источником неудовлетворённости и способны подорвать эффективность мотивационных факторов. Но если они достаточны, то это не ведёт автоматически к удовлетворённости и улучшению результатов. **Руководитель должен воздействовать на мотивирующие факторы.**

В качестве мотивирующих условий инновационной деятельности учителя на основе исследования выделены:

- возможность самореализации в инновационной деятельности;
- интерес к инновационной деятельности;
- ценность для педагога предлагаемых в школе вознаграждений за его достижения в инновационной деятельности;
- достаточное материальное стимулирование инновационной деятельности.

К гигиеническим условиям, необходимым для формирования мотивации участия в инновационной деятельности, относятся:

- поощрение и поддержка руководством участия учителей в инновационной деятельности;
- чёткое и справедливое распределение вознаграждений за достижения в этой деятельности;
- отсутствие чрезмерного напряжения, связанного с участием в инновационной деятельности и отсутствие больших временных затрат, вызванных участием в инновационной деятельности;

- благоприятные материально-технические и организационные условия для занятия инновационной деятельностью;
- отсутствие отрицательного отношения со стороны коллег к учителям, активно занимающимся инновационной деятельностью; отсутствие конфликтов с ними;
- отсутствие риска неудачи при занятии инновационной деятельностью и неприятностей, связанных с неудачей.

Проводя исследования, мы предложили учителям анкеты, в которых они давали оценки личностной значимости условий мотивационной среды и степени её благоприятности.

Степень значимости оценивалась по трёхбалльной шкале:

- 3** — выполнение этого условия значимо для занятия инновационной деятельностью;
- 2** — выполнение условия умеренно значимо;
- 1** — выполнение условия мало значимо.

Степень благоприятности условий оценивалась также по трёхбалльной шкале:

- 3** — условие вполне благоприятно для занятий инновационной деятельностью;
- 2** — условие не вполне благоприятно для этого;
- 1** — условие неблагоприятно для инновационной деятельности.

В таблице 1 представлено, какая доля учителей оценила условия как значимые для себя и сколько учителей оценили их как благоприятные для инновационной деятельности.

Для большинства учителей (78–72%) значимы: благоприятные материально-технические и организационные условия инновационной деятельности; справедливое распределение вознаграждений за достижения, улучшение результатов работы школы при высокой активности участия учителя в инновационной деятельности; интерес к ней; интерес к задачам, решаемым в процессе инновационной деятельности; возможность самореализации. На втором месте по значимости такие условия (выбрали 50–70% учителей): достаточное материальное стимулирование, чёткое определение руководством вознаграждений за достижения в инновационной деятельности; поощрение и поддержка руководством школы активности учителя; соответствие вводимых новшеств профессиональным взглядам педагога; улучшение позиции школы в сравнении с другими при высокой инновационной активности учителей; отсутствие конфликтов с коллегами, связанных с инновационной деятельностью.

Эта таблица свидетельствует о том, что только три гигиенических условия, значимых для большей части учителей, одновременно оцениваются большинством и как благоприятные:

- поощрение и поддержка руководством школы участия учителей в инновационной деятельности (68% респондентов оценили это условие как значимое для того, чтобы заниматься инновациями, и 73% отметили, что это условие в их школах выполняется);
- отсутствие отрицательного отношения со стороны коллег к учителям, активно занимающимся инновационной деятельностью. Значимость этого условия отметили 50% учителей и 69% отметили, что оно выполняется;

- отсутствие конфликтов, связанных с занятием инновационной деятельностью. Оценили это условие как значимое 53% опрошенных, 78% отметили, что оно выполняется.

К гигиеническим условиям, которые представляют высокую значимость для педагогов, по их мнению, в школе не созданы, относятся такие:

- чёткое распределение руководством вознаграждений за достижения в инновационной деятельности. Для 55% педагогов это условие необходимо, но его наличие в школе отмечают только 40% респондентов;
- справедливое распределение вознаграждений. Это условие значимо для 75% учителей, а оценивают его как выполняющееся только 48% опрошенных;
- благоприятные материально-технические и организационные условия значимы для 76% учителей, в то время как благоприятным его считают только 34% респондентов.

Таблица 1

**Оценка педагогами значимости и благоприятности условий инновационной деятельности школы**

Условия мотивационной среды	Условие значимо	Условие благоприятно
<b>Гигиенические условия</b>		
Поощрение и поддержка руководством участия учителей в инновационной деятельности	68	73
Чёткое распределение руководством вознаграждений за конкретные достижения в инновационной деятельности	55	40
Справедливое распределение вознаграждений за достижения в инновационной деятельности	75	48
Участие в инновационной деятельности не требует чрезмерного напряжения	30	25
Участие в инновационной деятельности не должно занимать слишком много времени	35	46
Благоприятные материально-технические и организационные условия для занятия инновационной деятельностью	76	34
Отсутствие отрицательного отношения со стороны коллег к учителям, активно занимающимся инновационной деятельностью	50	69
Отсутствие конфликтов с коллегами, связанных с занятием инновационной деятельностью	53	78
Риск неудачи при занятиях инновационной деятельностью невелик	32	47
Отсутствие неприятностей, связанных с возможностью неудачи в инновационной деятельности	42	51
<b>Мотивирующие условия</b>		
Ценность для педагога предлагаемых в школе вознаграждений за достижения в инновационной деятельности	48	36
Достаточное материальное стимулирование инновационной деятельности	59	20
Возможность самореализации в инновационной деятельности	75	96
Наличие интереса к инновационной деятельности	71	60

Из мотивирующих условий в большинстве случаев не выполняются два: вознаграждения за достижения в инновационной деятельности и её достаточное материальное стимулирование.

Исходя из суммарного соотношения оценок значимости и благоприятности условий мотивационной среды школы, для каждого учителя определён индекс мотивационной готовности его участия в инновационной деятельности. По этому индексу 28% учителей отнесены к группе с высокой мотивационной готовностью, 31% учителей — к группе с низкой мотивационной готовностью и 41% учителей — к группе со средней мотивационной готовностью.

Анализ оценок мотивационных условий представителями разных групп показал следующее. Учителя с высокой мотивационной готовностью дали высокую оценку благоприятности практически всех значимых для них мотивирующих условий (вознаграждения за достижения в инновационной деятельности, возможность самореализации, материальное стимулирование), а также всех значимых ограничивающих условий (поощрение и поддержка руководством; справедливое распределение вознаграждений, благоприятные материально-технические и организационные условия, отсутствие конфликтов с коллегами).

Учителя с низкой мотивационной готовностью отмечают благоприятность небольшого числа значимых для них условий: возможность самореализации, отсутствие отрицательного отношения со стороны коллег к тем, кто активно занимается инновационной деятельностью; отсутствие конфликтов. Остальные условия при высокой оценке их значимости, по мнению учителей с низкой мотивационной готовностью, в школах не созданы.

В исследовании показаны статистически значимые различия в инновационной активности учителей с разным уровнем мотивационной готовности. Установлено, что учителя с высокой оценкой благоприятности мотивирующих условий более активны в инновационной деятельности, чем их коллеги с высокой оценкой гигиенических условий. Вместе с тем высокая оценка благоприятности мотивирующих условий ещё не гарантирует высокую инновационную активность. Гигиенические условия при недостаточной реализации становятся факторами неудовлетворённости организацией инновационной деятельности в школе. Это ведёт к снижению активности. Однако при высокой оценке благоприятности мотивирующих условий низкая оценка условий-ограничителей хотя и снижает инновационную активность, но оказывается всё же более высокой, чем у тех, кто низко оценивает благоприятность мотивирующих условий и высоко оценивает состояние условий-ограничителей.

Мы поставили также и другую цель — оценить возможности различных форм поощрения, что тоже мотивирует учителей к инновационной деятельности. В исследовании принимали участие те же учителя, что и в описанном выше. В результате изучены используемые в школах формы поощрения за достижения в инновационной деятельности. Они распределены, исходя из известной классификации мотивов А. Маслоу, на три группы:

**Поощрения, соответствующие мотивам саморазвития и самореализации:**

1. Предоставление дополнительного времени на исследовательскую и методическую работу.

2. Предоставление оплачиваемого творческого отпуска в каникулярное время.
3. Направление на различные проблемные конференции и семинары.
4. Направление на престижные курсы переподготовки и повышения квалификации.
5. Работа в «продвинутых» классах.
6. Увеличение трудности решаемых задач или нагрузки.
7. Предоставление часов на методическую работу.
8. Включение в подготовку и проведение предметных декад, месячников.
9. Повышение самостоятельности (расширение полномочий).

**Поощрения, соответствующие мотивам признания, достижения успеха:**

1. Представление к званию «Заслуженный учитель», «Почётный работник общего образования».
2. Благодарность в приказе.
3. Ценный подарок.
4. Публичная похвала на собрании, представительном совещании, методическом совете.
5. Помещение фотографии на стенд (лучшие учителя, учителя-новаторы школы).
6. Персональная выставка творческих достижений.
7. Перевод на самоконтроль.
8. Проведение курсовой подготовки, открытых уроков и семинаров различного уровня.
9. Доброжелательный предметный разговор с позитивной оценкой конкретной работы.
10. Похвала, высказанная после посещения урока.

**Поощрения, соответствующие материальным мотивам и мотивам жизнеобеспечения:**

1. Получение бесплатных туристических путёвок и путёвок в санатории, дома отдыха в зависимости от успехов в инновационной деятельности.
2. Приоритетный учёт пожеланий при составлении расписания занятий.
3. Снижение преподавательской нагрузки.
4. Разовая премия в пределах оклада.
5. Отгул.
6. Дополнительные дни к отпуску.

Учителям предлагалось оценить значимость для них каждой формы поощрений по трёхбалльной шкале:

- очень значимо — 3 балла;
- умеренно значимо — 1 балл;
- совсем не значимо или значимо в небольшой степени — 0 баллов.

Вероятность получения каждой формы поощрения в случае достижений в инновационной деятельности учителя оценивали также по трёхбалльной шкале:

- невероятно или мало вероятно — 0 баллов;
- возможно, но вероятность этого не очень высока — 1 балл;
- вероятность этого достаточно высока — 3 балла.

Исследование показало, что все предлагаемые формы поощрения (признание, саморазвитие, жизнеобеспечение) участия учителей в инновационной деятельности значимы для них, однако степень их значимости различна (см. табл. 2).

Таблица 2

**Значимость для учителей поощрений за достижения  
в инновационной деятельности (%)**

Виды поощрений	Очень значимо	Умеренно значимо	Мало значимо
Направление на престижные курсы переподготовки и повышения квалификации	65	30	5
Предоставление дополнительного времени на исследовательскую и методическую работу	63	34	4
Дополнительные дни к отпуску	60	27	14
Предоставление оплачиваемого творческого отпуска в каникулярное время	57	34	10
Похвала, высказанная после посещения урока	56	37	7
Предоставление часов на методическую работу	54	39	7
Доброжелательный предметный разговор с позитивной оценкой конкретной работы	52	42	6
Получение бесплатных туристических путёвок, путёвок в санатории, дома отдыха в зависимости от успехов в инновационной деятельности	51	28	21
Разовая премия в пределах оклада	51	38	11
Отгул	43	37	21
Направление на различные проблемные конференции и семинары	41	45	14
Повышение самостоятельности (расширение полномочий)	41	43	16
Приоритетный учёт пожеланий при составлении расписания занятий	36	45	19
Работа в «продвинутых» классах	35	44	20
Представление к званию «Заслуженный учитель»	35	38	27
Благодарность в приказе	33	43	24
Перевод на самоконтроль	32	48	20
Снижение преподавательской нагрузки	28	44	28
Публичная похвала на собрании, представительном совещании, методическом совете	27	46	27
Проведение курсовой подготовки, открытых уроков и семинаров различного уровня	21	53	26
Включение в подготовку и проведение предметных декад, месячников	19	58	23
Помещение фотографии на стенд (лучшие учителя, учителя-новаторы школы)	14	25	61
Ценный подарок	14	43	43
Увеличение трудности решаемых задач или нагрузки	13	58	29

Большинство учителей придают высокую значимость нескольким видам поощрений:

- 20% высоко оценивают значимость от одного до пяти форм поощрения;

- для 35% учителей высоко значимы от шести до десяти форм поощрения;
- для 31% учителей — от 9 до 15 форм;
- 11% учителей придают высокую значимость практически всем формам поощрения.

Только 3% учителей не находят в школе ни одной ценной для себя формы поощрения, которая стимулировала бы их инновационную активность.

В настоящее время в школах для учителей наиболее желаемыми являются поощрения, связанные с удовлетворением мотивов саморазвития и материальных, менее значимы формы поощрения, соответствующие мотивам признания. Экспериментальное исследование позволило дифференцировать формы поощрения инновационной деятельности на субъективно значимые для учителей и не имеющие для них ценности.

Более 50% учителей дают высокую оценку значимости таким формам поощрения за достижения в инновационной деятельности:

- 1) предоставление дополнительного времени на исследовательскую и методическую работу;
- 2) предоставление оплачиваемого творческого отпуска в каникулярное время;
- 3) направление на престижные курсы переподготовки и повышения квалификации;
- 4) предоставление часов на методическую работу;
- 5) получение бесплатных туристических путёвок, путёвок в санатории, дома отдыха в зависимости от успехов в инновационной деятельности;
- 6) разовая премия в пределах оклада;
- 7) дополнительные дни к отпуску;
- 8) доброжелательный предметный разговор с позитивной оценкой конкретной работы;
- 9) похвала, высказанная после посещения урока.

**Такие поощрения, как помещение фотографии на стенд, ценный подарок, увеличение трудности решаемых задач или нагрузки, включение в подготовку и проведение предметных декад, месячников, не представляют ценности для большинства учителей.** Чтобы стимулировать инновационную активность педагогов, должна быть связь вознаграждения с их актуальными потребностями. **С этой точки зрения создание благоприятной мотивационной среды требует знания мотивационной структуры каждого учителя.**

Анализ опроса позволил оценить потенциальную возможность форм поощрения влиять на субъективную привлекательность инновационной деятельности для учителей (см. табл. 3).

Чем ближе показатель потенциальной возможности к единице, тем сильнее влияние этой формы поощрения на субъективную привлекательность инновационной деятельности. Сопоставление полученных данных позволяет констатировать, что **в группе респондентов наиболее выражена потенциальная возможность поощрений, соответствующих мотивам саморазвития и жизнеобеспечения.** Что же касается поощрений, соответствующих мотивам признания, то можно утверждать, что необходим поиск новых форм поощрения этой группы, так как её потенциальная возможность влиять на субъективную привлекательность для

Таблица 3

**Мотивирующий потенциал различных форм поощрения учителей за успехи в инновационной деятельности**

Виды поощрений	Мотивирующий потенциал
Направление на престижные курсы переподготовки и повышения квалификации	0,75
Предоставление дополнительного времени на исследовательскую и методическую работу	0,74
Дополнительные дни к отпуску	0,69
Похвала, высказанная после посещения урока	0,68
Предоставление оплачиваемого творческого отпуска в каникулярное время	0,68
Предоставление часов на методическую работу	0,67
Доброжелательный предметный разговор с позитивной оценкой конкретной работы	0,66
Разовая премия в пределах оклада	0,63
Получение бесплатных туристических путёвок, путёвок в санатории, дома отдыха	0,60
Направление на различные проблемные конференции и семинары	0,56
Повышение самостоятельности (расширение полномочий)	0,55
Отгул	0,55
Приоритетный учёт пожеланий при составлении расписаний занятий	0,51
Работа в «продвинутых» классах	0,50
Перевод на самоконтроль	0,48
Представление к званию «Заслуженный учитель»	0,48
Благодарность в приказе	0,47
Снижение преподавательской нагрузки	0,42
Публичная похвала на собрании, представительном совещании, методическом совете	0,42
Проведение курсовой подготовки, открытых уроков и семинаров различного уровня	0,39

**Валерий Лазарев**  
 Как мотивировать педагогический коллектив к инновационной деятельности

учителей инновационной деятельности гораздо ниже других форм поощрения.

Соотнесение субъективных оценок учителями вероятности получения значимых для них поощрений с индексом их инновационной активности показало, что **учителя с низким уровнем активности демонстрируют более высокую значимость поощрений, соответствующих материальным мотивам и мотивам жизнеобеспечения. А учителя с высоким уровнем инновационной активности показывают более высокую значимость поощрений, соответствующих мотивам признания и саморазвития.**

Данные этого исследования убеждают в том, что расхожее утверждение руководителей школ, будто у них нет возможности стимулировать учителей к инновационной деятельности, не соответствует действительности. Конечно, возможности материального стимулирования во многих школах ограничены. Но они далеко не единственно возможные формы мотивировать коллектив к инновационной активности. Кстати, и не самые действенные.