**Личностно – ориентированное управление инновационной деятельностью педагогов**

Гуманистический подход к организации педагогического процесса проявляется и во взаимоотношениях учитель – ученик, и в отношениях учитель - руководитель.

Изменение ценностно – целевых ориентиров в образовании, обновление его содержания на основе принципа вариативности, отказ от единообразия образовательных программ способствует развитию экспериментальной и инновационной деятельности.

Но готовы ли наши педагоги к такой деятельности?

Проведённый нами анализ показал, что в обостряются противоречия между:

* востребованностью нововведений, обеспечивающих вариативность образования и его личностно-ориентированный характер, и готовностью педагогов к такой деятельности;
* потребностью в постоянном творческом росте педагогов и отсутствием в школе условий для такого роста;
* наличием различных уровней инновационной деятельности и неразработанностью системы её диагностического сопровождения, а также дифференцированной системы стимулирования;
* своеобразием индивидуальностей педагогов и невозможностью реализовать их в существующих условиях.

Сегодня актуальным является личностно-ориентированное взаимодействие в системе «педагог-руководитель», которое предполагает признание личности педагога не только объектом, сколько субъектом развития образования, партнером.

Цель личностно-ориентированного взаимодействия руководителя с педагогом – создание благоприятных условий, содействие в его личностном развитии, самоопределение.

Именно личностно – ориентированное управление даёт возможность разработать такие управленческие технологии, целью которых (на всех этапах управления) является постоянное обогащение педагогов опытом творчества; формирование механизма самоорганизации и самореализации личности каждого педагога.

Было выдвинуто предположение о том, что повысится уровень готовности педагогов к нововведениям, если при этом:

* создаются условия для самоопределения в творчестве (мотивационный фактор);
* организуется особая система диагностики и методического сопровождения творческой деятельности, основанная на обучении самоанализу и самоорганизации в творчестве;
* используются разнообразные формы поощрения творческих достижений, в том числе нетрадиционные виды вознаграждений.

Под **личностно-ориентированным управлением инновационной деятельностью педагогов мы понимаем создание таких условий**, при которых:

* развиваются индивидуальные творческие способности каждого педагога;
* максимально выявляется, инициируется, используется индивидуальный опыт педагогов;
* повышается уровень самоопределения педагогов в творчестве;
* организуется особая система диагностики и методического сопровождения творческой деятельности;
* используются разнообразные формы поощрения творческих достижений.

Нами проведено исследование исходного уровня готовности педагогов к нововведениям.

Проведенный анализ позволил выявить общие особенности готовности коллектива к инновационной деятельности и обозначить некоторые индивидуальные характеристики этого уровня.

При разработке **модели личностно-ориентированного управления инновационной деятельностью** педагогов мы исходили из того, что основой деятельности должны стать не контроль и коррекция, а взаимная экспертиза и помощь.

Разработанная нами **модель** включает в себя:

* организацию самоопределения педагогов в творческой деятельности (через семинары, совещания, деловые игры, «мозговые штурмы», самообразование);
* организацию экспертно-консультативной помощи (через проведение диагностических процедур, работу ШМО, научно-методическую деятельность);
* включение педагогов в профессиональное сотрудничество с другими педагогами и организацию трансляции их опыта;
* создание системы поощрений творческой деятельности.

В основе личностно – ориентированного управления лежит уважение к учителю и доверие к нему. Уважать личность учителя – это значит осуществлять максимальное развитие его инициативы, таланта, творческих способностей и умения найти себя в коллективе.

Это выражается в поощрении его достижений и личного вклада в дела коллектива, в создании условий для творческого роста, в защите его прав и достоинства.

При создании модели личностно-ориентированного управления инновационной деятельностью педагогов мы взяли за основу **соучаствующее (партисипативное)** управление, которое включает:

- вовлечение подчиненных в разработку и принятие организационных решений;

- делегирование руководителем подчиненным ряда полномочий;

- участие рядовых работников как в планировании, так и в осуществлении организационных изменений;

- создание особых групповых структур, наделенных правом самостоятельного принятия решений;

- предоставление работнику возможности автономно (от других членов организации) разрабатывать те или иные проблемы, формулировать новые идеи, внося тем самым вклад в развитие инновационных процессов.

Инновационные подходы к управлению педагогическим коллективом проявляются в изменении всех этапов управленческого цикла:

- планирования

- организации

- мотивации

- стимулирования

- контроля инновационной деятельности

Надо ли доказывать, что основа будущего – в настоящем?

Поэтому на **этапе планирования** мы разрабатываем проект цели гимназии совместно с педагогами, тем самым создавая ситуацию творчества. Педагогический совет готовится в виде деловой игры, «мозгового штурма», ориентированного на поиск направлений развития гимназии. Игротехнические приёмы, применяемые для выделения проблем, требующих исследовательской деятельности по введению инноваций, позволяет включить весь коллектив в определение «проблемного поля». Так были разработаны **проекты ОЭР** (областные экспериментальные площадки): «Личностно – ориентированное обучение и воспитание как фактор повышения качества образования», «Использование современных информационных технологий в организации самостоятельного учебного труда», «Модель службы мониторинга образовательного процесса в ОУ» и др.

На **этапе планирования**, ориентируясь на общую цель, педагоги сами разрабатывают для себя цели, достижение которых позволяет решить выявленные проблемы.

На **этапе организации** происходит перераспределение обязанностей, прав, ответственности, по - другому определяются горизонтальные и вертикальные связи. На этом этапе организуется особая система диагностики и методического сопровождения творческой деятельности, основанная на обучении самоанализу и самоорганизации в творчестве. Особая роль отводится **системе «внутренней учебы»**, цель которой – организация творческой педагогической деятельности, сотворчества, активного участия в организации образовательного процесса, взаимопомощи, коллективного осмысления и коллективного обучения в режимах изучения и рефлексии практической деятельности участников этой учебы. Важно, что в ходе «внутренней учебы» администрация получает возможность диагностировать состояние образовательного процесса, профессиональную готовность и интересы педагогов.

При подготовке педагогов к аттестации «внутренняя учеба» происходит на рабочем месте в процессе решения задач по устранению выявленных в результате диагностики недостатков, развиваются профессиональные умения и навыки.

Методом коррекции самооценки служит **анализ собственных уроков** с помощью специально разработанных диагностических карт. Навыки самоанализа вырабатываются при описании собственного педагогического опыта, своей «педагогической философии», которые представляют учителя в рамках конкурсов педагогического мастерства. Нельзя не согласиться, что именно в результате самоанализа учитель вырабатывает более эффективную оценку своей деятельности, осваивает требования, которые предъявляет к нему администрация, приобретает мотивацию на профессиональное развитие.

Одной из форм щадящей внешней оценки является **работа в парах педагогов, равных по статусу.** Обязательное условие сотрудничества - взаимное желание и доверие педагогов друг другу. Учителя совместно разрабатывают модели уроков, затем посещают их и анализируют.

Не исключаем из практики мы и другой полезный способ взаимообучения – **педагогические семинары**, которые строятся исходя потребностей педагогов и позволяют включить их в процесс подготовки, проведения семинара и разработки возможного «товарного продукта»: аналитического отчёта, методической разработки, показательного урока и т.д.

При введении новшеств организованное обучение выполняет **задачи мотивации** и подготовки учителя к освоению новшеств. Проблемно - деловые, рефлексивно – ролевые игры позволяют создать ситуации, в которых через самооценку происходит проблематизация педагогической деятельности, формируется потребность в изменениях. Чтобы закрепить мотив, мы, помимо этого, показываем учителю образцы успешного решения выявленных проблем; например, через просмотр уроков коллег, работающих по новым методикам. Для формирования практических умений служат педагогические мастерские, работа в творческих группах. Именно благодаря сотрудничеству учитель может сделать то, что одному было бы не под силу. Совместная работа поддерживает мотивацию: в группе учитель имеет возможность обсуждать свои профессиональные проблемы и получать реальную помощь.

Готовим мы педагогов к исследовательской деятельности постепенно, добиваясь освоения ими «алгоритма стратегии научного поиска». Управленческая коррекция исследовательской деятельности осуществляется через индивидуальные консультации, развитие рефлексивных и проектировочных способностей и общей культуры педагогов – исследователей.

«Внутренняя учеба» включает и **организацию исследовательской деятельности** педагогов, имеющих высокий уровень готовности к инновационной деятельности.

При проведении диагностики исходного состояния инновационной деятельности педагогов нами была выделена как отдельная категория группа педагогов, обладающих организаторскими способностями (**энтузиастов**), помогающих другим в развитии инновационной деятельности. Энтузиаст вовсе не обязательно - творец, т.е. человек, выдумывающий новые вещи, но обязательно – новатор, т.е. человек, делающий новые вещи. Определяя роль **энтузиастов** в инновационном процессе, мы убедились в правильности определения, данном Т. Питерсом и Д. Уотерлином: «…энтузиаст – это не витающий в облаках мечтатель и не интеллектуальный гигант. Может даже оказаться, что он украл идею. Но прежде всего он практичный человек, который, если нужно, захватывает чужую концепцию и с обычным упорством доводит её до конкретного результата». Наиболее эффективным стало использование этих людей в качестве руководителей творческих, проблемных групп, школьных методических кафедр. Со стороны администрации они пользуются определённой поддержкой в виде материальных вознаграждений, создании условий для объединения людей в поисковые группы, предоставления свободы действий.

Трудно не согласиться с мнением Ф.Дж. Роджерса, который считает, что «способные люди нуждаются в пространстве для развития. Чрезмерно пристальный надзор будет сдерживать их рост. Они должны обрести свой собственный стиль – свободное и естественное проявление своей индивидуальности». Именно энтузиасты оказывают помощь администрации гимназии в обобщении передового педагогического опыта, а овладение обобщенными принципами анализа дает возможность учителям увидеть свою педагогическую деятельность в целом, понять логику и закономерности её протекания. С целью включения педагогов в профессиональное сотрудничество с другими заинтересованными людьми и трансляции опыта педагогов – новаторов мы проводим проблемные педсоветы, семинары и совещания как внутри школы, так и на уровне района и области.

Они позволяют:

- привлечь новые источники знаний и опыта;

-достичь сотрудничества, умножающего усилия отдельного педагога путем предоставления ему поддержки и стимулов;

- участвовать в обсуждении проблемы всем, кто считает себя в ней компетентным;

- вырабатывать согласие по спорным вопросам, проблемам, идеям;

- увеличить число приверженцев принимаемого решения за счет предоставления им возможности влиять на него;

- сбалансировать интересы отдельных лиц или преодолеть их сопротивление необходимым переменам;

- дать людям возможность посредством соучастия в выработке решений приобрести новые знания, навыки, установить новые контакты.

На всех этапах работы с учителем важна обратная связь: педагогу необходимо знать, насколько он продвинулся в своей профессиональной деятельности, правильно ли применяет на практике полученные знания.

Нельзя не согласиться, что **этап оценки и контроля результатов** играет особую роль. Мы подходим к внутришкольному контролю с позиции **управления успехом**.

После обучения проводится оценка его результатов через анкетирование педагогов, анализируются произошедшие изменения, планируется дальнейшая работа.

Оценивая изменения в деятельности педагогов, обязательно останавливаемся на положительном, вселяя уверенность в своих силах, потому что главная задача мотивирующего контроля – создание положительного эмоционального настроя. Надо помнить и о внимательном, доверительном и уважительном отношении к педагогам – инноваторам, повышать их самооценку. При таком подходе формируется позитивное отношение к замечаниям, готовность к коррекции своей деятельности.

При управлении развивающейся школой важную роль играет кропотливая индивидуальная работа с каждым педагогом, умение найти такой подход, который окажется правильным только по отношению к нему.

**Анализ урока** является сильнейшим инструментом такого подхода. Индивидуальный подход к учителю в процессе анализа урока осуществляется только на основе **диагностики**, знания системы его работы, знания его личности. В результате индивидуализируется объём, частота и форма аналитических контактов с педагогом, уровень его самостоятельности, дидактической и методической свободы. При **личностном подходе в управлении** посещение и анализ урока руководителем рассматривается не как контроль за работой учителя, а как экспертиза и помощь, которую ему оказывает руководитель в целях дальнейшего совершенствования профессиональной подготовки.

Эффективно действующий организационный **контроль** в виде неформального общения и отработанной системы вертикального подчинения позволяет надежно держать в поле зрения подчиненных. Здесь особую роль мы отводим такой управленческой структуре как **координационно – методический совет**. Члены КМС проводят проблемный анализ состояния образовательного процесса в гимназии; оказывают помощь администрации в изучении результативности работы отдельных педагогов, методических объединений, творческих групп учителей-экспериментаторов;

разрабатывают методические рекомендации педагогам с целью повышения эффективности и результативности их труда, роста профессионального мастерства;

дают экспертную оценку нововведений, опытно – экспериментальных программ педагогов; выявляют прогрессивный педагогический и управленческий опыт; организуют конкурсы профессионального мастерства педагогов, обобщают и распространяют передовой педагогический опыт.

Важным фактором эффективности управления инновационной деятельностью является проведение **экспертизы инноваций**. Привлечение наиболее подготовленных педагогов к экспертной деятельности позволяет развить у них рефлексивные способности, которые необходимы, чтобы лучше разобраться в своей деятельности, увидеть и осознать свои особенности, осмыслить те проблемы, которые выявляются в практике работы, и найти пути их эффективного решения.

Согласитесь, что важную роль в повышении уровня готовности педагогов к инновационной деятельности играют **поощрения**. На наш взгляд, стимулирование действенно тогда, когда осуществляется дифференцированно, поэтому мы учитывали внутреннюю мотивацию педагогов, их потребности. Для этого использовали как материальные стимулы (премиальные выплаты, стимулирующие надбавки к окладу), так и моральные. Система стимулов включает разные мотивы к труду:

- мотив самостоятельности, реализации себя в педагогической деятельности как творческой (возможность работать по интересующей программе, поддержка администрации, содействие в разработке и апробации собственной авторской программы и её распространение в районе, области и на федеральном уровне);

- мотив личного развития, приобретения новой информации (внеплановое направление на курсы повышения квалификации и обучающие семинары, оплата из средств учреждения научно – методической литературы);

- мотив самоутверждения, достижения социального успеха (направление на различные проблемные конференции, районные и региональные семинары для трансляции своего опыта; содействие в обобщении опыта, подготовке публикаций в печати; выдвижение на конкурсы профессионального мастерства; перевод в режим самоконтроля; выдвижение на получение поощрений и наград разного уровня).

Влияние материальных и моральных стимулов является одинаково сильным, так как позволяет удовлетворить в равной степени важные для жизни человека потребности.

Подводя итог, можно с уверенностью сказать, что в гимназии создана благоприятная для профессионального развития педагогов **мотивационная среда**.

Педагоги приобретают новые знания, необходимые для достижения поставленных целей; постоянно включаются в новые для себя виды деятельности, работают в новых условиях, используя новые средства; имеют широкий и разнообразный круг общения с коллегами; уверены, что способны обучиться новым методам работы и адаптироваться к изменениям.

Администрация гимназии оказывает учителям необходимую и востребованную помощь в решении проблем профессионального развития.

В процессе контроля и оценки своей работы учитель регулярно получает адекватную обратную информацию об уровне своего профессионализма.

Вознаграждения являются для педагогов ценными, так как удовлетворяют их потребности.

Для достижения поставленных управленческих целей мы разработали новые локальные акты (Положения «О координационно – методическом совете», «О педагоге - экспериментаторе», «О творческой группе педагогов - экспериментаторов», «О методических кафедрах учителей - предметников», «О порядке использования технологий дистанционного обучения в гимназии») и внесли изменения в уже имеющиеся (Положения «Об оплате труда работников гимназии», «О должностном (внутришкольном) контроле», «О школьном конкурсе профессионального мастерства «Учитель года».

Мы считаем предложенную нами модель управления эффективной. Первым показателем эффективности является выросший уровень готовности педагогов к инновационной деятельности. Сравнительный анализ когнитивной готовности педагогов к работе в условиях эксперимента показал, что увеличилось количество педагогов, знающих теоретические основы опытно – экспериментальной работы, критерии и технологии оценки эффективности ОЭР, свои функции в эксперименте, умеющих прогнозировать результаты эксперимента

Нельзя не согласиться, что организация опытно – экспериментальной работы повлияла на совершенствование профессиональной компетентности педагогов. Это подтверждают и результаты аттестации: 94,4% педагогов имеют высшую квалификационную категорию и уже успешно подтверждают её в этом году при прохождении аттестации в новой форме.

Изменилось и мотивационное отношение педагогов к инновационной деятельности: чувствуют себя готовыми к нововведениям 81,25% ; считают важным самореализацию 68,75%; считают важным наличие перспектив продвижения, возможность действовать самостоятельно с общественным и моральным признанием 87,5%.

За последние 5 лет 100% педагогов прошли обучение по внедрению в образовательный процесс новых информационных технологий и повысили свою квалификацию по профилю.

Увеличилось количество педагогов, владеющих умениями составления творческих отчетов, в которых дается анализ деятельности, проявляется способность оценить себя как профессионала. Ежегодно учителя становятся победителями и призёрами районных и областных конкурсов профессионального мастерства («Учитель года», «Сердце отдаю детям», «ИКТ в образовании»); 47% педагогов стали победителями конкурса лучших учителей общеобразовательных учреждений в рамках приоритетного национального проекта «Образование».