

**ВЛИЯНИЕ НА УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ И  
ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ**  
(INFLUENCE ON THE GOVERNANCE OF INNOVATIVE AND  
PEDAGOGICAL ACTIVITIES)



<https://doi.org/10.24412/2181-1784-2022-20-69-81>

**Муминов Обидхон Норхужаевич**

Ассистент кафедры «Обучение языков» Ферганского политехнического  
института

Tel: +998-90-2900927

[o.n.muminov@ferpi.uz](mailto:o.n.muminov@ferpi.uz)

**АННОТАЦИЯ**

*В статье представлена система методов, обеспечивающая побуждающее воздействие в управлении инновационной деятельностью педагогов. Показаны интегративные свойства различных комбинаций методов, возможности их применения в управлении педагогическими инновациями.*

**Ключевые слова:** *инновационно-педагогическая деятельность, побуждающее воздействие, методы побуждения, управление инновациями.*

**ABSTRACT**

*In the article the system of methods that provides the motivating impact in the management of innovative pedagogical activities is proposed. The author reveals integrative features of various combinations of the methods and possibilities of their application in the management of pedagogical innovations.*

**Keywords:** *innovative and pedagogical activities, motivating impact, methods of motivation, management of innovation.*

**ВВЕДЕНИЕ**

Современные инновации в образовании требуют формирования нового педагогического мышления, новых качеств личности и взаимоотношений участников инновационных процессов на основе принципов демократизации и гуманизации управления. Реализация этих требований прослеживается, в частности, в усилении роли мотивационного управления персоналом, побуждающего воздействия при управлении инновационно-педагогической деятельностью.

Р. А. Фатхутдинов, разделяя методы управления персоналом по степени свободы исполнителя на методы принуждения, побуждения и убеждения, указывает, что побуждение даёт исполнителю свободу действий, большую по сравнению с принуждением и меньшую — по сравнению с убеждением. Применяя побуждение, руководитель создаёт у него мотивацию к выполнению деятельности.

### **ОБСУЖДЕНИЕ И РЕЗУЛЬТАТЫ**

Основываясь на общепризнанных трактовках побуждения в менеджменте [Т. С. Кабаченко, А. Я. Кибанов, Р. А. Фатхутдинов и др.] и учитывая специфику управления инновациями в образовании [В. С. Лазарев, Л. С. Подымова, М. М. Поташник и др.], мы выделяем следующие свойства побуждающего воздействия на педагогов, участвующих в инновационной деятельности:

- наиболее сильное влияние оказывает на мотивацию деятельности сотрудников;
- как и принуждение, стимулирует преимущественно внешнюю активность;
- создаёт внутреннюю установку (в этом его сходство с убеждением);
- побуждая к действиям, школьный менеджер ориентирует личность и коллектив в гораздо большей степени на процесс, чем на результат, а широкие возможности для мотивации создают предпосылки для гибкого регулирования процесса, корректирующего воздействия на организацию деятельности персонала.

Таким образом, управленческое взаимодействие при побуждении приобретает черты как субъект-объектных, так и субъект-субъектных отношений, а мотивационная составляющая влияния на личность и коллектив в побуждении проявляется наиболее отчётливо.

Исходя из совокупности выделенных нами признаков побуждения, побуждение в управлении персоналом мы рассматриваем как комплекс способов воздействия на сотрудников с целью формирования и развития у них внутренних стимулов. Иначе говоря, школьный инновационный менеджмент при использовании побуждения приобретает направленность на стимулирование внешней активности посредством создания внутренних установок. Это относится, прежде всего, к мотивации инновационно-педагогической деятельности.

В научной и учебно-методической литературе выделяются следующие основные причины, которые снижают мотивацию персонала даже при хорошем внешнем стимулировании труда:

- неясность для персонала целей деятельности, а также их личностной и социальной значимости;
- затруднения в работе, которые сотруднику никак не удаётся преодолеть;
- чрезмерно низкая самооценка педагога, неуверенность в своих силах;
- завышенная самооценка, самодовольство педагога, его уверенность в собственной непогрешимости, в том, что ему «дальше некуда расти»;
- плохая организация коллективной деятельности сотрудников, слабое взаимодействие педагогов в коллективе (например, в коллективе «каждый за себя», систематически никто ни с кем сотрудничает и не соревнуется, неясно, к кому можно обратиться за советом по тому или иному вопросу, результаты деятельности сотрудников слабо связаны с существующей системой стимулирования и т. д.).

И наоборот: осознанность целей деятельности, взаимодействие, помощь в затруднениях, адекватная самооценка сотрудников, объективность управленческих оценок, чёткая организация труда являются причинами, позитивно влияющими на мотивацию персонала.

Средствами положительной мотивации могут выступать цели деятельности, сама деятельность как особым образом организованный процесс взаимодействия, оказание необходимой помощи, а также осмысление и эмоциональное переживание сотрудником своих успехов и неудач, приводящее к осознанию необходимости и возможности дальнейшего совершенствования своей работы. Исходя из вышесказанного, побуждение персонала может достигаться:

- посредством организации осмысления сотрудниками значимости целей деятельности;
- путём специальной организации совместной профессионально-педагогической деятельности;
- прямой или опосредованной помощью менеджера сотрудникам в выполнении работы;
- конструктивным, рациональным указанием достоинств и недостатков, при котором объективно выделяются позитивные и негативные стороны работы сотрудника;

• путём воздействия на настроение сотрудника, изменения его эмоционального состояния.

Целевая мотивация может достигаться с помощью методов эталона и показа перспектив. Организационная мотивация — с помощью методов соревнования и партнёрства. Методами мотивации помощью являются совет и содействие. Методы эмоциональной мотивации — это ободрение и пристыжение. К методам рациональной мотивации мы относим выделение достоинств и указание на недостатки.

Метод **эталона** относится к целевой мотивации и представляет собой предъявление персоналу чётких образцов желаемых результатов деятельности, того, что они могут достичь. Эталон обязательно должен быть наглядным, реально достижимым и обеспеченным методикой определения степени соответствия полученных результатов эталону. Эталоны могут быть негативными («так нельзя!»), однако для побуждения гораздо чаще применяются позитивные эталоны. Эталонами могут служить как реально существующие в школе достижения, так и показатели, сформулированные на основе анализа имеющихся в школе возможностей. Например, в школе могут существовать эталоны хороших результатов успеваемости по различным предметам для классов разных уровней обучаемости, могут сложиться эталоны взаимоотношений в педагогическом коллективе, эталонной может быть признана применяемая некоторым педагогом методика решения определённой педагогической задачи и т. д.

Достоинство эталона как метода побуждения состоит в том, что его наглядность и очевидность позволяет избегать принуждения, добиваясь присущей методам принуждения чёткости требований к результату деятельности. Недостаток метода эталона — жёсткая регламентированность желаемых результатов, ограничивающая инициативу персонала: условно говоря, если результат не соответствует эталону, это «плохо». Однако не следует забывать, что однажды заданный эталон может со временем устареть или изначально быть неверно определённым. В частности, результат педагогической деятельности может превзойти эталонные требования; в этом случае менеджер должен принимать решение, либо отвергающее прежний эталон, либо отрицающее достижения сотрудника. Ещё один пример: никто из сотрудников в течение длительного времени не может приблизиться к заданному эталону; эта ситуация требует коррекции эталона и дополнительной

мотивации персонала. Таким образом, жёсткость данного метода приводит к необходимости периодически пересматривать и корректировать задаваемые персоналу эталоны.

Более гибким методом целевой мотивации персонала является показ перспектив. Суть метода показа перспектив состоит в том, что менеджер раскрывает перед сотрудником личностную и социальную значимость целей деятельности, описывая или показывая, что ожидает школу, учащихся, педагогический коллектив и лично данного педагога в случае, если он поступит определённым образом, выберет некоторую модель поведения, освоит то или иное педагогическое новшество. Гибкость этого метода — несомненное достоинство, если речь идёт о побуждении к творческой деятельности, о стимулировании инициативы педагогов. Однако цель с помощью этого метода задаётся не так чётко, как при использовании метода эталона.

Соревнование служит для организации деятельности персонала. Целевая установка менеджера персоналу при организации соревнования может быть сформулирована следующим образом: «стремитесь быть лучше других или не оказаться хуже всех». Иначе говоря, в основе соревнования как метода управления персоналом лежит эксплуатация естественной для любого человека мотивации достижения успехов и (или) избегания неудач.

Данный метод мы относим к жёстким методам побуждения, поскольку его применение ставит сотрудников в условия противостояния, а профессиональную деятельность — в зависимость от правил соревнования, вынуждая всех участвующих в организованной таким образом деятельности «играть по единым правилам», которые не для всех удобны в равной степени. Правила соревнования педагогов в школе — это своеобразные «правила игры в педагогическую деятельность», которые с большей или меньшей достоверностью отражают реалии данной школы. В результате соревнования всегда кто-то побеждает, а кто-то проигрывает. Поэтому личный успех или успех небольшой («своей») группы в глазах сотрудников по важности может заслонить успех школы и педагогического коллектива в целом («меня не радует, что школа в целом улучшила показатели обученности, потому что меня в личном соревновании обошли коллеги», «мне безразличны школьные проблемы, лишь бы я был на высоте» и т. п.). Это недостатки метода соревнования. В числе его достоинств — ярко выраженная направленность на

высокие достижения, расширение возможностей стимулирования деятельности «изнутри коллектива», организации взаимоконтроля.

Метод партнёрства, в отличие от соревнования, организует в коллективе сотрудничество. Партнёрство во взаимодействии сотрудников предполагает взаимную ответственность, взаимопомощь, совместное решение общей для группы педагогов проблемы, выполнение каждым части общего дела, стремление не подвести коллегу-партнёра. Партнёрство — гибкий метод организационной мотивации персонала. Хотя организация партнёрства также предполагает выполнение некоторых правил, эти правила регламентируют главным образом взаимоотношения сотрудников. При использовании данного метода личные интересы не обособляются от общественных, а инновационно-педагогическая деятельность приобретает коллективный и самоуправляемый характер, что является его достоинствами. Главный недостаток партнёрства, по сравнению с соревнованием, состоит в относительно слабой ориентированности на достижение результата. Так, сотрудник может снизить темпы своего профессионального развития из чувства солидарности с коллегой, которому пока не удаётся достичь хороших результатов, а также из-за того, что тратит свои силы и время на помощь партнёру.

Рассмотренные выше методы побуждения персонала относятся к методам целевой и организационной мотивации и образуют одну пару жёстких методов (эталон и соревнование) и одну пару гибких методов (показ перспектив и партнёрство). Следующие две пары методов побуждения — это методы рациональной и эмоциональной мотивации. Они дифференцируются по признаку акцентирования положительных или отрицательных сторон персонала.

Сущность выделения достоинств как метода рациональной мотивации состоит в том, что менеджер признаёт и подчёркивает позитивные стороны профессиональной деятельности и личности сотрудника или группы сотрудников.

Выделение достоинств может происходить в индивидуальной беседе. Нередко сам педагог не видит успехов в своей деятельности из-за того, что не может посмотреть на неё «со стороны» или опасается афишировать свои успехи из-за боязни ошибиться. В этом случае выделение достоинств не только покажет ему истинную ценность его труда, но и повысит его самооценку.

Выделение достоинств может быть публичным; в этом случае оно часто сочетается с управленческим содействием: публичная похвала, исходящая от руководителя, может значительно повысить статус сотрудника в коллективе, обеспечить признание его успехов коллегами и т. д.

Использование этого метода позволяет менеджеру опираться на положительные качества сотрудников и культивировать эти качества в педагогическом коллективе. Недостаток метода — отказ от критики, которая также бывает необходимой в управлении персоналом.

**Указание на недостатки** — метод, полярный по отношению к предыдущему, поскольку в его основе лежит не положительная, а отрицательная оценка менеджером сотрудника и его профессиональной деятельности. Осознание педагогами своих ошибок, недочётов, недоработок пробелов в профессиональной компетентности является важным шагом для их устранения. Метод указания на недостатки призван помочь сделать этот шаг. Главное правило применения этого метода — правило конструктивной критики, которое состоит в том, что указание на недостатки должно показывать персоналу пути для профессионального и личностного совершенствования, а поиск недостатков ни в коем случае не должен становиться для руководителя самоцелью. Недостаток метода — отсутствие позитива, что при частом его использовании может привести сотрудников к снижению самооценки, разочарованию в отдельной инновации и профессиональной деятельности в целом.

В паре методов эмоциональной мотивации негативную побуждающую оценку несёт метод пристыжения. Однако негативная оценка при этом компенсируется в целом позитивным восприятием личности сотрудника, сочувствием ему и уверенностью менеджера в возможности преодоления допущенных сотрудником ошибок и просчётов.

Ободрение как метод эмоциональной мотивации представляет собой позитивную эмоциональную оценку в сочетании с ясно выраженной менеджером уверенностью в достоинствах сотрудника, в его профессиональном потенциале и конечном успехе выполняемого им дела.

При использовании методов рациональной и эмоциональной мотивации сотрудник должен быть уверен, что в глазах руководителя он скорее «хороший», чем «плохой». Иначе говоря, общее правило применения этих

методов состоит в том, что позитивные оценки должны значительно превалировать над негативными.

Ещё одна пара методов, используемых в системе побуждения, это методы мотивации помощью. Их общим признаком является непосредственная или опосредованная помощь менеджера сотрудникам. Применяя эти методы, следует помнить, что помощь усиливает мотивацию, если она своевременна (отвечает возникшей у человека потребности в получении помощи), тактична (не навязана вопреки желанию того, кому она оказывается), необходима и достаточна (не выполнение работы за сотрудника, не снятие с него ответственности за результат, а именно *помощь в самостоятельном преодолении затруднений*, которая приводит подчинённого к успеху). К методам помощи относятся совет (помощь словом) и содействие (помощь действием).

Совет как метод управления призван помочь персоналу упорядочить свою деятельность, правильно определить в ней приоритеты и в то же время оставить сотрудникам достаточную свободу выбора средств и способов деятельности. Совет в обычном, бытовом понимании — это подсказка, которую можно использовать в готовом виде, а можно лишь принять к сведению, интерпретировать или вовсе игнорировать, поступив по-своему. Это в значительной степени относится и к управленческому совету, отличая его от приказа. Однако даже в неформальном общении явное игнорирование совета может показаться обидным для того, кто дал этот совет. В управлении же игнорирование совета, данного руководителем, является признаком неудачи в применении данного метода. Советы руководителя обязательно должны быть действенными, целенаправленно помогающими улучшить работу (иначе зачем их давать? чтобы подчинённые решили, что слова руководителя — «пустой звук»?).

Применение данного метода допускает много вариантов: менеджер может дожидаться обращения сотрудника за советом, а может и сам проявить инициативу, может сформулировать совет сразу чётко и инструктивно, а может лишь подсказать источник необходимых сведений (например, назвать нужную книгу, журнал, автора, или посоветовать обратиться к коллеге, который владеет данной информацией), может привлечь для формулирования совета третье лицо и т. д.

Особое место в применении метода совета занимают ситуации, когда подчинённые сами обращаются за советом к руководителю. Сложность этих ситуаций определяется тем, что, во-первых, отказать в совете этом случае значит проигнорировать сотрудника или признать в свою некомпетентность в данном вопросе, во-вторых, истинные причины, по которым сотрудники обращаются за советом к руководителю, могут существенно отличаться. Так, причинами обращения сотрудника за советом могут быть:

- затруднение в работе и надежда на помощь специалиста, который «всё знает намного лучше»;
- желание получить от руководителя подтверждение собственных намерений;
- стремление снять с себя ответственность за результат;
- стремление показать руководителю свое восхищение его мудростью, польстить ему, чтобы приблизиться к руководителю и продемонстрировать коллегам свою «близость к начальству», повысив, таким образом, свой статус в коллективе;
- элементарное нежелание самостоятельно думать и решать профессиональные задачи (в этом случае, как и в предыдущем, сотрудник склонен обращаться за советом по малейшему поводу).

Очевидно, что приёмы, используемые менеджером для реализации совета, в каждом из перечисленных случаев должны отличаться.

**Содействие** предполагает активную, действенную помощь — от прямого вмешательства в процесс (например, руководитель методического объединения, хорошо владеющий новой методикой преподавания, помогает педагогу разработать урок по данной методике) до опосредованного воздействия (например, создание особо благоприятных условий для педагогов, занимающихся инновационной деятельностью). Таким образом, управленческое содействие может быть прямым либо опосредованным (косвенным). Опосредованное содействие обеспечивает оптимальные условия выполнения принятых управленческих решений. К таким условиям мы относим: социально-психологические условия (создание в управляемой системе благоприятного социально-психологического климата) и материальные условия (обеспечение необходимых для реализации решения финансирования, а также помещений, наглядных пособий, литературы, технических средств, оборудования).

Управленческое содействие охватывает разные стадии образовательных инициатив и педагогического творчества, приобретая на каждой стадии свою специфику благодаря своеобразию управленческих задач и сочетания приёмов управления педагогическим персоналом. В частности, можно выделить следующие виды содействия: содействие в формировании идеи, в выдвижении идеи, в разработке инновационного проекта, в апробации, в организации внедрения новшества.

Сочетания методов побуждения, формирующих лучи «звезды мотивации» образуют следующие тактические схемы:

- **сотрудничество** (партнёрство + содействие): тактическая схема, при которой в совместную деятельность вовлекаются и подчинённые, и руководитель;

- **поддержка в затруднении** (ободрение + совет): сочетание этих методов помогает персоналу самостоятельно преодолевать возникающие в работе затруднения;

- **критика** (указание на недостатки + пристыжение);

- **возвышение** (выделение достоинств + показ перспектив): сочетание методов в этой схеме создаёт атмосферу доверия к возможностям сотрудников, повышает их самооценку, ведь их достоинства открывают новые перспективы развития и, очевидно, приведут к новым достижениям;

- **конкуренция** (эталон + соревнование): степень приближения к эталонным требованиям определяется в сравнении с достижениями коллег; данная тактическая схема позволяет организовать в коллективе оценивание и в какой-то мере компенсирует отсутствие в системе побуждения специальных методов для стимулирующего оценивания результатов деятельности.

В побуждении персонала часть методов основывается на доверии, а часть — на недоверии к персоналу (на рис. отрезки, изображающие эти методы, соприкасаются соответственно с «линиями доверия» и «линиями недоверия»). При доминировании методов одной из этих линий можно говорить о тактике доверия или недоверия к персоналу, а в сочетании с методами других групп — о стратегиях доверия / недоверия. Стратегии доверия и недоверия являются интегративными, объединяющими методы из разных групп: «линии доверия» показывают переход побуждения в убеждение, а «линии недоверия» — в принуждение.

Приведённые тактические схемы не исчерпывают всего разнообразия тактик, возможных при использовании менеджером стратегии побуждения. Так, характер поддержки в затруднении изменится при дополнении ободрения и совета содействием или замене совета содействием, а критика даст больший корректирующий эффект, если методы пристыжения и указания на недостатки дополнятся советом по устранению этих недостатков.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Проведённый нами анализ побуждения как интегративного способа влияния на личность и коллектив в управлении инновационно-педагогической деятельностью позволяет сделать ряд выводов.

1. При побуждающем воздействии в управлении инновационно-педагогической деятельностью:

- руководитель может находиться как «снаружи», так и «внутри» управляемой системы (методы совета и содействия однозначно требуют «нахождения внутри», остальные методы предполагают возможность такого выбора);

- цель персоналу задаётся с помощью введения эталонов и показа перспектив;

- специально организуется взаимодействие участников инновационно-педагогической деятельности (соревнование или партнёрство);

- мотивация может создаваться любым из методов побуждения на любом этапе процесса;

- регулирование и коррекция деятельности педагогов осуществляется посредством ободрения / пристыжения, выделения достоинств / указания на недостатки, а также совета и содействия;

- для оценивания конечных результатов специальных методов не предусмотрено.

2. Достоинствами убеждения являются преимущественно гибкий характер управленческих воздействий, разнообразие мотивации и эффективное регулирование профессиональной деятельности персонала, предоставление сотрудникам широких возможностей для образовательных инициатив и педагогического творчества, а также возможность управленческого воздействия как извне, так и изнутри управляемой системы.

3. Побуждение наиболее эффективно при условии, что методы «звезды мотивации» дополняются внешним стимулированием персонала:

вознаграждением и наказанием. Это приводит к мысли о том, что в управлении инновационно-педагогической деятельностью наиболее предпочтительны интегративные стратегии управления инновационно-педагогической деятельностью, благодаря которым можно варьировать степень свободы исполнителей.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ (REFERENCES)

1. Садовникова И. Е. Система ценностей современного учителя // Инновационные процессы в образовании: материалы VIII Междунар. научно-практич. конференции. М.; Челябинск, 2004. С. 109–112.
2. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент. СПб., 2005. С. 178.
3. Социология и психология управления / под общ. ред. С. Н. Епифанцева. Ростов н/Д, 2001.
4. Найн А. Я. Рефлексивное управление образовательным учреждением: теоретические основы. Шадринск, 1999.
5. Кабаченко Т. С. Психология управления. М., 1997.
6. Сидоров С. В. Методы школьного инновационного менеджмента. Курган, 2009.
7. Адаптивное управление образовательными системами / под ред. П. И. Третьякова. М., 2003.
8. Khasanova, G. K. (2021). MAIN TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF EDUCATION AND PROFESSIONAL TRAINING IN THE WORLD. *Oriental renaissance: Innovative, educational, natural and social sciences*, 1(Special Issue 1), 257-262.
9. ХАСАНОВА, Г. Х. (2020). General and professional education systems of Uzbekistan and Japan: a comparative analysis. *Иностранные языки в Узбекистане*, (1), 83-97.
10. Хашимова, С. (2019). On some features of teaching foreign language for students of non-philological areas at the initial stage. *Евразийское Научное Объединение*, (1-6), 334-338.
11. Hashimova, S. A., & Nasirova, S. A. (2021). FEATURES OF FORMING OF ANIMATED NOUNS WITH THE AFFIXES IN MODERN CHINESE LANGUAGE. *Journal of Central Asian Social Studies*, 2(04), 1-10

- 
12. Nasirova, S. A. (2020). CONCEPTS OF 中国 梦想" CHINESE DREAM" AND 类 命运 共同" COMMUNITY OF THE ONE FATE OF HUMANITY"-A LINGUISTIC AREA. *Journal of Central Asian Social Studies*, 1(01), 05-14.
  13. Abdullaevna, N. S. (2020). Lexical-semantic and cognitive specifics of political discourse (based on Si Jinping's speeches). *ACADEMICIA: An International Multidisciplinary Research Journal*, 10(5), 1086-1092.