

УДК 370.177

## Моделирование мотивационного управления инновационной деятельностью педагогов в условиях становления резильентной школы

**В. М. Кузнецов, Т. В. Соловьева**

*Челябинский институт переподготовки и повышения квалификации работников образования, г. Челябинск*

**С. Н. Трошков**

*Средняя общеобразовательная школа № 84, г. Челябинск*

### **Аннотация.**

*Актуализируется проблема реализации регионального инновационного проекта в общеобразовательной организации как замысла инновационных изменений с обоснованием их целесообразности для основных участников образовательных отношений. Рассматривается конкретное общеобразовательное учреждение с позиции резильентной школы, функционирующей в социально неблагополучном окружении, но достигающей результатов, превосходящих ожидания. Выделены и охарактеризованы мотивационный, системный, деятельностный и акмеологический подходы в качестве методологического основания моделирования мотивационного управления инновационной деятельностью педагогов. Исследованы факторы внешней и внутренней мотивации готовности и желания педагогов участвовать в реализации инновационного проекта. Обозначены, исходя из содержания теории Ф. Герцберга, мотивирующие факторы, оказывающие влияние на инновационную деятельность педагогов общеобразовательной организации. Определены и аргументированы главные компоненты и элементы системы мотивационного управления инновационной педагогической деятельностью в школе. К числу таких компонентов отнесены: структура управления, кадры аппарата управления, содержание управления, процесс управления и методы управления. Представлены следующие показатели оценки эффективности управления реализацией инновационного проекта: целевой, ресурсный и социально-психологический.*

### **Ключевые**

#### **слова:**

*инновационная деятельность педагогов, региональная инновационная площадка, резильентная школа, мотивационный подход, мотивационное управление, теория мотивации Ф. Герцберга, системный подход, система управ-*

ления, деятельностный подход, акмеологический подход, эффективность управления.

**Для цитирования:** Кузнецов В. М., Соловьева Т. В., Трошков С. Н. Моделирование мотивационного управления инновационной деятельностью педагогов в условиях становления резильентной школы // Педагогический ИМИДЖ. 2018. Т. 12. № 4 (41). С. 5–17.  
DOI: 10.32343/2409-5052-2018-12-4-5-17

Дата поступления  
статьи в редакцию:  
27 сентября 2018 г.

В соответствии со статьёй 20 Федерального закона «Об образовании в РФ» от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ инновационная деятельность ориентирована на совершенствование научно-педагогического, учебно-методического, организационного, правового, финансово-экономического, кадрового, материально-технического обеспечения системы общего образования. В настоящее время вопросы, связанные с осуществлением инновационной деятельности в форме реализации инновационных проектов и программ в общеобразовательных организациях региона, постоянно находятся в поле зрения Министерства образования и науки Челябинской области и обсуждаются на различных форумах Челябинского института переподготовки и повышения квалификации работников образования (ЧИППКРО). Использование имеющихся разработок в данной области, прошедших успешную апробацию и получивших одобрение со стороны органов управления образованием и экспертного сообщества, является одним из условий обеспечения эффективности управления качеством общего образования.

Приказом Министерства образования и науки Челябинской области от 07.09.2016 г. № 01/2737 средней общеобразовательной школе № 67 города Магнитогорска был присвоен статус региональной инновационной площадки в рамках приоритетного направления работы «Система управления качеством образования в школе». Под инновационной площадкой нами понимается общеобразовательная организация, реализующая в своей деятельности мероприятия по созданию, распространению, внедрению, использованию и институционализации полезных новшеств, обеспечивающих управляемое развитие системных образований и процессов.

Общеобразовательная школа № 67 г. Магнитогорска совместно с кафедрами общественных и художественно-эстетических дисциплин, языкового

и литературного образования ЧИППКРО реализует региональный инновационный проект по заявленной теме «Педагогическая система мотивационного управления образовательной деятельностью учащихся в условиях становления резильентной школы». Региональный инновационный проект рассматривается нами как замысел инновационных изменений с обоснованием их целесообразности для учащихся, общеобразовательного учреждения и его административно-управленческих и педагогических работников, образовательной системы регионального уровня. Данный проект включает в себя комплекс взаимосвязанных мероприятий, обеспечивающих в течение заданного периода времени создание и распространение нового вида продукции с целью получения новых образовательных эффектов.

Средняя общеобразовательная школа № 67 открылась в 1994 г. и располагается на окраине южной части Орджоникидзевского административного района города Магнитогорска. При составлении характеристики образовательного пространства общеобразовательной организации была изучена социальная среда микроучастка школы как поле воздействия на учащихся [3, с. 62]. Реализация регионального инновационного проекта позволит школе № 67 г. Магнитогорска обеспечить учащимся из семей с ограниченными экономическими и культурными ресурсами качественное образование и успешную социализацию, т. е. стать резильентной школой. В нашем понимании, резильентность – способность достигать успеха в трудных условиях, вопреки обстоятельствам. Применительно к школе № 67 это устойчивость школы по отношению к определённым факторам внешнего неблагополучия: низкий уровень индекса социального благополучия семей учащихся; отдалённость социокультурных объектов от микроучастка школы; наличие в её микрорайоне городской психиатрической больницы; работа общеобразовательного учреждения в режиме двух смен с превышением объёмных показателей на 40 %. Учёные [4] отмечают, что резильентная школа, функционируя в социально неблагополучном окружении, достигает результатов, превосходящих ожидания.

Ведущая идея инновационного проекта: «От мотивации руководителей через мотивацию педагогов к мотивации учащихся!». Эта идея постулируется в отдельных публикациях и сознании большинства руководителей и педагогов учреждения общего образования, но доказательства эффективности этого влияния ещё нет. В менеджменте мотивация рассматривается как процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации и обозначает две группы явлений: 1) индивидуальная система мотивов; 2) система стимулирующих действий.

В качестве методологических оснований разработки модели мотивационного управления инновационной деятельностью педагогов в школе считаем целесообразным опираться на сочетание мотивационного, системного, деятельностного и акмеологического подходов. При этом под моделью управления мы понимаем теоретически выстроенную, целостную совокупность представлений о том, как должна выглядеть система управления, воздействовать на объект управления, адаптироваться к изменениям во внешней среде, чтобы управляемая общеобразовательная организация могла обеспечивать свою жизнеспособность, устойчиво развиваться и добиваться поставленных целей [10, с. 65]. Опираясь на понимание методологического подхода как общенаучной, гносеологической и аксиологической основы проведения педагогического ис-

следования, кратко охарактеризуем сущность указанных подходов и их роль в разработке этой модели управления.

Мотивационный подход не только даёт возможность руководителям разного уровня школы в рамках должностных и функциональных обязанностей в управлении инновационной деятельностью воздействовать на педагогов с целью побуждения их к определённым действиям, но и ориентирует руководителей на гуманитарную стратегию управления, в центре которой – человек, его система ценностей, внутренняя динамика; формирование корпоративной культуры; уважение к личности работника, доверие к нему, создание ситуации успеха, обеспечение творческой свободы. Поэтому мотивационный подход в управлении педагогическим персоналом в инновационной деятельности предусматривает переход от традиционного управления через воздействие (основывающегося на вере в то, что педагоги всего лишь трудовые ресурсы и задача руководителя – заставить их эффективно работать) к современному управлению через взаимодействие (определяющему педагогов как субъект управления).

Мы солидарны с И. К. Шалаевым [13] в понимании мотивационного управления как целенаправленного воздействия руководителей школы на мотивационную сферу педагогов не посредством приказов и санкций, а с помощью норм образцов деятельности, создания необходимых условий и соответствующего социально-психологического климата в педагогическом коллективе. При этом важную роль играет управленческая эмпатия, т. е. способность руководителей проникать в духовный мир подчинённых, уметь себя поставить на их место, сопереживать им. Управление при этом носит координационный характер, управленческие решения принимаются коллегиально, широко используется делегирование полномочий.

В ходе констатирующего эксперимента по изучению мотивационной сферы педагогов СОШ № 67 нами было проведено прикладное репрезентативное исследование (выборка – 43 человека), связанное с выявлением влияния факторов внешней и внутренней мотивации на готовность и желание педагогических работников участвовать в реализации регионального инновационного проекта. В качестве факторов внешней мотивации были выбраны: удовлетворённость педагогов практикой материального стимулирования, возможность профессионального роста, а также удовлетворённость условиями инновационной деятельности в школе. В качестве фактора внутренней мотивации рассматривалась личностная значимость выполняемой инновационной деятельности.

Для сопоставления факторов были построены индексы, отражающие соотношение положительных и отрицательных оценок мотивационных факторов, данных педагогами, принимавшими участие в исследовании. Индексы строились на основании ответов респондентов по следующей процедуре: из доли положительных ответов вычиталась доля отрицательных и к этой разнице прибавлялось 100, чтобы исключить появление отрицательных величин. Значения индексов могут изменяться от 0 до 200 пунктов. Значение индекса равно 200 пунктам, когда респонденты единодушно дают положительные ответы. Индекс равен 100 пунктам, когда доля положительных и отрицательных ответов одинакова. Снижение индекса ниже 100 пунктов означает преобладание отрицательных ответов. Все индексы, за исключением одного, характеризующего систему материального стимулирования, имеют значения свыше 100 пунктов (см. рис.).

Как видно на графике, наиболее высокие оценки получили психолого-пе-

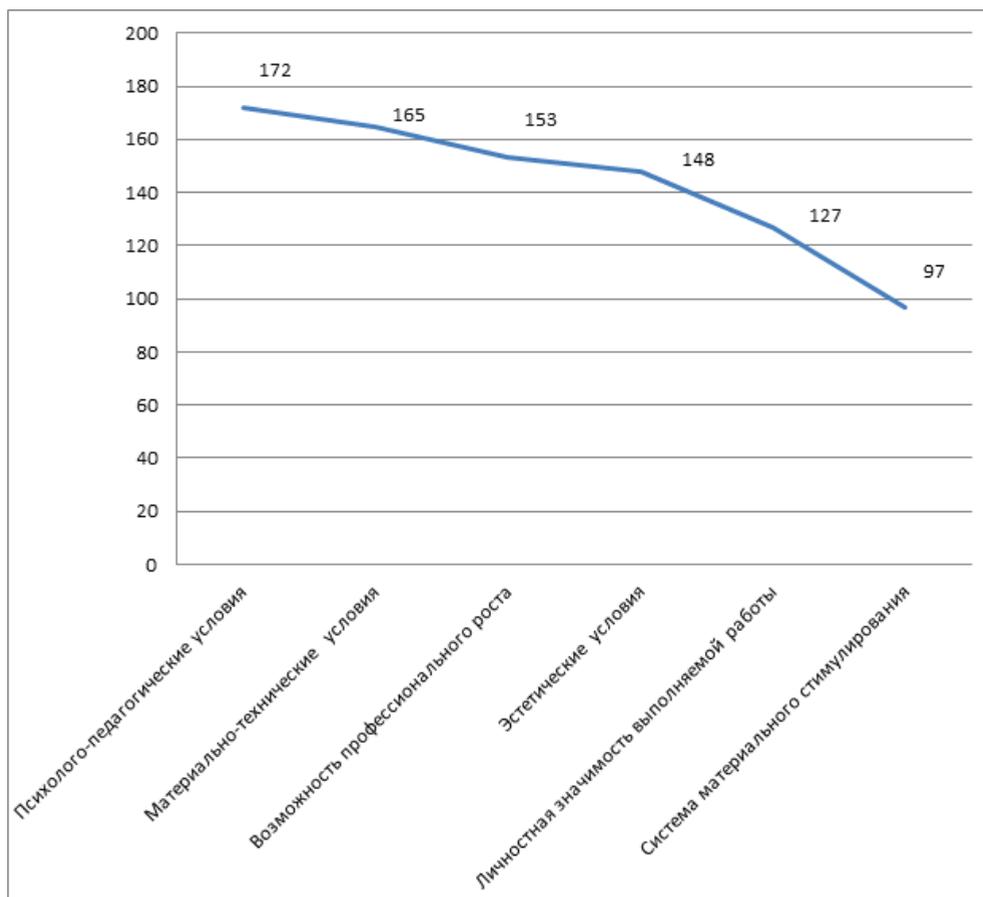


Рис. Характеристика внешней и внутренней мотивации педагогов

дагогические (в анкете данный фактор учитывал психологический климат и стиль руководства) и материально-технические условия в школе. Существующая система материального стимулирования получила у педагогов больше отрицательных оценок, чем положительных. Для того чтобы ответить на вопрос, какие факторы внешней и внутренней мотивации являются наиболее информативными для предсказания уровня желания педагогических работников участвовать в реализации инновационного проекта, был использован дискриминантный анализ как статистический метод. Полученные данные свидетельствуют о том, что ведущую роль в структуре мотивации педагогов играет фактор внутренней мотивации, связанный с личностной значимостью инновационной деятельности.

Опираясь на полученные результаты исследования, мы пришли к выводу о том, что для осуществления мотивационного управления инновационной деятельностью педагогов школы в определённой степени подходит содержательная двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга [11] (см. табл.).

Таблица

**Мотивирующие факторы, оказывающие влияние на инновационную деятельность педагогов общеобразовательной организации**

<b>Группа мотивирующих факторов</b>	<b>Наименование фактора</b>	<b>Влияние на деятельность педагогов</b>
1. Содержание инновационной деятельности педагогов в школе	1. Интересная, сложная, требующая творческого подхода инновационная деятельность педагогов в школе. 2. Высокая степень самостоятельности и ответственности педагогов-новаторов	Мотивируют педагогов к повышению эффективности инновационной деятельности и качества образования в школе
2. Оценка результатов инновационной деятельности педагогов руководством школы	3. Признание и одобрение руководством школы результатов инновационной деятельности педагогов. 4. Возможность горизонтального карьерного продвижения педагогов-новаторов	

Системный подход предусматривает рассмотрение управления инновационной деятельностью в общеобразовательной организации как открытой, сложной, целостной социально-педагогической системы, состоящей из частей, объединённых отношениями взаимосвязи и взаимодействия. С учётом статьи 20 Федерального закона № 273-ФЗ от 29 декабря 2012 года и Приказа Министерства образования и науки РФ № 611 от 23.07.2013 предметом приложения системного подхода в нашем исследовании становятся следующие объекты – материальные носители образовательных отношений: работники административно-управленческого и педагогического персонала, общеобразовательная организация, а также инновационная инфраструктура в школе; определённые процессы: инновационный процесс, процесс управления инновационной педагогической деятельностью в общеобразовательном учреждении.

Использование системного подхода в изучении педагогических объектов позволило нам рассмотреть инновационную деятельность в общеобразовательном учреждении как систему. На основе этого мы обосновали необходимость системных взглядов и на управление данной деятельностью в школе. Термин «управление» имеет множество определений. Опираясь на системный подход, мы остановились на определении понятия «управление», которое гласит, что это процесс воздействия субъекта на определённую систему, обеспечивающий её целенаправленное развитие, видоизменение структуры, изменение режима деятельности, реализацию инновационных проектов и программ [6]. Основными элементами структуры управленческого процесса выступают: объект, субъект, средства и результаты управления.

Известно, что эффективно управлять можно только теми системами, которые всесторонне изучены. Инновационная деятельность в школе как педагогическая система не может проводиться эффективно без научно обоснованного управления. Так как мы признали инновационную деятельность в общеобразо-

вательной организации педагогической системой, то в силу «Закона разнообразия» У. Р. Эшби [14] управление ею тоже должно носить системный характер.

Опираясь на теорию управления инновациями в образовании и практику внутришкольного менеджмента, мы пришли к выводу, что система управления инновационной деятельностью в школе должна базироваться на следующих общих закономерностях: единстве принципов управления на всех этапах инновационной деятельности; оптимальности соотношения между составными частями инновационной деятельности и всех составных частей управления инновационным процессом; ритмичности и непрерывности процесса управления инновационной деятельностью.

Теперь определим основные компоненты и элементы системы управления инновационной деятельностью педагогов в школе. Весьма интересным, с нашей точки зрения, представляется исследование А. Г. Гостева [1] в части системной управленческой деятельности руководителей разного уровня инновационного общеобразовательного учреждения. Применительно к системе управления инновационной педагогической деятельностью в школе к главным компонентам мы относим структуру управления, кадры аппарата управления, содержание управления, процесс управления и методы управления.

Структура управления инновационной деятельностью педагогов в общеобразовательном учреждении представляет собой состав и взаимосвязи между подсистемами системы управления: управляющей и управляемой. Рассматривая управление как целенаправленное воздействие на какой-либо объект в интересах достижения определённых результатов в соответствии с заранее намеченной и осознанной целью, мы с позиции системного подхода считаем управление инновационной деятельностью педагогов в школе процессом взаимодействия между управляющей и управляемой подсистемами.

Первая подсистема – управляющая – включает в свой состав два элемента: элемент определения целей и элемент регулирования.

Элемент определения целей представлен директором школы и его заместителем по инновационной работе, а также научным руководителем регионального инновационного проекта. Отметим, что целеполагание – исходный момент в управленческой деятельности руководителей общеобразовательной организации. Цель применительно к инновационной деятельности педагогов – это конкретный, охарактеризованный качественно и корректно количественно образ желаемого (ожидаемого) результата, которого школа реально может достичь к чётко определённом моменту времени реализации инновационного проекта. При этом цель обладает основным свойством – побудительностью, т. е. соответствием мотивам субъекта инновационной деятельности.

Элемент регулирования направлен на поддержание системы управления работой педагогов школы по реализации регионального инновационного проекта. В управлении инновационной деятельностью И. О. Котлярова [2] особо выделяет регулирующую деятельность людей, которую осознанно осуществляют субъекты инновации в ходе целенаправленной реализации инновационного процесса. Элемент регулирования представлен руководителями тактического и оперативного уровней управления школой (в лице заместителей директора по учебно-воспитательной работе начальной, основной и старшей школы, руководителей профессионально-педагогических объединений), а также педагогами-новаторами. Субъекты управления инновационной деятельностью

активно взаимодействуют друг с другом, с элементами управляемой системы, с элементами систем более высокого уровня управления, с различными элементами систем управления других образовательных организаций и учреждений. Следует подчеркнуть, что управление инновационной деятельностью в конкретной школе требует рассмотрения его как минимум на пяти уровнях: региональном, муниципальном, институциональном (школьном), малых групп, индивидуальном.

Вторая подсистема – управляемая – является объектом управления. В самом общем виде управление инновационной педагогической деятельностью рассматривается как определённое воздействие субъекта управления на объект управления. Управление инновационной деятельностью состоит из получения субъектом управления информации, её преобразования, формирования и передачи управляющего воздействия или командной информации объекту управления.

Как показывает опыт, отсутствие структуры управления такой сложной системой, как инновационная деятельность в школе, быстро приведёт к её затуханию. Поэтому наличие структуры управления является стабилизирующим и поддерживающим эту деятельность фактором, что, разумеется, не исключает элементов самоуправления, саморегуляции в ней.

Кадры аппарата управления инновационной деятельностью являются частью основного (штатного) состава работников не только административно-управленческого, но и педагогического персонала общеобразовательной организации. Они объединяют как должностных, так и выборных лиц. Управленческие кадры инновационной деятельности включают в себя количественный (списочный) и качественный состав руководителей разного уровня школы. Качественный состав – совокупность профессиональных, нравственных и личностных свойств, являющихся конкретным выражением соответствия управленческих кадров тем требованиям, которые предъявляются к должности и непосредственно к трудовым действиям в инновационной деятельности. Условно выделяют три основные группы: способности, мотивации и свойства.

Содержание управления инновационной деятельностью педагогов в школе определяется составом общих функций управления, обеспечивающих управленческое влияние на многообразие элементов и сторон управляемого объекта. Мы воспользовались утверждением П. И. Третьякова [7], который указывает на состав и содержание функций управления инновационной деятельностью, основанных на информационно-аналитической, мотивационно-целевой, планово-прогностической, организационно-исполнительской, контрольно-диагностической и регулятивно-коррекционной деятельности руководителей школы. При этом под общими функциями понимают такие действия, которые управляющая система должна осуществлять на постоянной основе по отношению к управляемому объекту. В их составе выделяют такую функцию, как мотивация. По нашему мнению, важность использования функции мотивации в управлении педагогическим персоналом школы заключается: 1) в повышении заинтересованности педагогов в реализации регионального инновационного проекта; 2) в увеличении уровня удовлетворённости педагогов инновационной деятельностью; 3) в развитии творческого потенциала педагогов. Отметим, что применение функции мотивации в управлении педагогическими работниками в настоящее время имеет возрастающее значение по следующему основанию:

наблюдается угасание мотивации педагогов школы к постоянному совершенствованию своего профессионализма в рамках требований профессионально-педагогического стандарта.

Конкретные функции появляются путём соединения общих управленческих действий с конкретными объектами инновационной деятельности в общеобразовательном учреждении. Взаимосвязь между функциями управления можно представить в круговой диаграмме, показывающей последовательность, взаимодействие и содержание процесса управления инновационной педагогической деятельностью в школе. Управление инновационной деятельностью педагогов в общеобразовательном учреждении мы связываем с управленческим циклом, который является генетической клеточкой управления и определяет кольцевую структуру процесса управления.

Процесс управления инновационной педагогической деятельностью в школе также представляет собой совокупность операций и процедур, выполняемых субъектами управления по определённой технологии – технологии управления на основе потребностей и интересов субъектов инновационной деятельности. Эффективность данной технологии возрастает, если её использовать наряду с технологией мотивационного управления на основе активизации деятельности участников инновационного проекта. Основным элементом этой технологии является управление эмоциональным состоянием педагогов для развития чувства ответственности и желания повысить профессиональный уровень.

Под методами управления в менеджменте понимается совокупность способов, приёмов воздействия управляемого субъекта на объект управления для достижения поставленной цели. Управленческие методы принуждения в настоящее время оказываются неэффективными, особенно применительно к инновационной педагогической деятельности. Изучение исторического и нынешнего опыта инновационных общеобразовательных организаций показывает, что отдельные руководители школ, определив для себя замысел преобразований, не заботятся о том, чтобы сделать его понятным для педагогов и принятым ими. В этом случае, как отмечает В. С. Лазарев [5], они начинают выполнять роль «локомотива», тянущего за собой «вагоны» без собственных двигателей. Такие руководители скоро надрываются и оставляют свои идеи до лучших времён. Очевидно, что организационные, экономические и социально-психологические методы управления инновационной деятельностью педагогов находятся в тесной взаимосвязи, поэтому необходимо их комплексное использование в школе.

В качестве ещё одного методологического основания разработки модели мотивационного управления инновационной деятельностью педагогов в школе нами рассматривается деятельностный подход. Как известно, в деятельности выделяются следующие структурные компоненты: потребность, мотив, цель и условия достижения. Выделение структурных компонентов инновационной деятельности предполагает возможность применения деятельностного подхода к проектированию модели мотивационного управления инновационной деятельностью педагогов. Сущность деятельностного подхода применительно к предмету нашего исследования заключается в том, что процесс управления инновационной педагогической деятельностью необходимо планировать, реализовать, контролировать и корректировать в ходе активной деятельности всех субъектов управления.

Следующим методологическим основанием разработки модели мотивационного управления инновационной деятельностью педагогов в школе выступает акмеологический подход, который позволяет раскрыть новые возможности в управлении этой деятельностью, способствует осознанию значимости регионального проекта для развития профессионализма педагогических и руководящих работников. Сущность акмеологического подхода заключается в осуществлении комплексного исследования педагога как субъекта инновационной деятельности, его достижений и расцвета профессиональных сил, в раскрытии внутренних возможностей специалиста, зачастую ранее не востребованных. Роль акмеологического подхода в проектировании модели мотивационного управления инновационной деятельностью педагогов проявляется в определении факторов, содействующих и препятствующих достижению вершин профессионализма, а также в организации совершенствования и коррекции их профессиональной деятельности.

В качестве главной характеристики управления инновационной деятельностью педагогов в общеобразовательной организации рассматривается его эффективность. Эффект управленческой деятельности – «соотношение её полезного результата и объёма затраченных для этого ресурсов» [12, с. 287]. Насколько рационально истрочены ресурсы и какой эффект дают в итоге, показывают индикаторы эффективности управления. В многочисленных публикациях по педагогике и менеджменту не существует единого подхода по поводу оценки эффективности управления инновационной педагогической деятельностью в школе. При оценке эффективности управления реализацией регионального инновационного проекта мы отдаём предпочтение следующим показателям: целевой, ресурсный и социально-психологический [9, с. 83]. Вслед за Т. И. Шаповой и П. И. Третьяковым [8] мы связываем эффективность мотивационного управления инновационной деятельностью педагогов на пути к резильентной школе с умением руководителей разного уровня создавать условия для реализации следующих основных компонентов человеческого «само-»: самосознание, самоопределение, самовыражение, самоутверждение, самореализация, саморегуляция.

В заключение необходимо отметить, что опора на мотивационный, системный, деятельностный и акмеологический подходы позволяет нам в дальнейшем разработать целостную модель управления инновационной деятельностью педагогов и определить наиболее эффективные пути её реализации в условиях становления резильентной школы.

### Заявленный вклад авторов:

#### **Кузнецов В. М.:**

- характеристика СОШ № 67 г. Магнитогорска как региональной инновационной площадки;
- статистическая обработка и анализ полученных экспериментальных данных;
- обоснование необходимости перехода к мотивационному управлению инновационной деятельностью педагогов в условиях становления резильентной школы.

#### **Соловьева Т. В.:**

- верификация терминологического аппарата исследования;
- описание сущности и роли деятельностного и акмеологического подходов в разработке модели управления инновационной деятельностью педагогов в школе;

– редактирование статьи.

**Трошков С.Н.:**

- разработка программы и инструментария констатирующего эксперимента;
- обоснование системного взгляда на управление инновационной деятельностью педагогов в школе;
- определение показателей оценки эффективности управления реализацией регионального инновационного проекта.

*Все авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.*

### Список литературы

1. Гостев А. Г. Теоретические основы управления развитием муниципального лицея: личностно-ориентированный аспект. Челябинск : Урал-ГАФК, 1996. 216 с.
2. Котлярова И. О. Инновации в образовательных учреждениях: науч-метод. рекомендации для руководителей. Челябинск : Образование, 1998. 89 с.
3. Кузнецов В. М., Трошков С. Н. Содействие педагогам в изучении социальной среды при конструировании образовательной программы // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. 2015. № 4 (25). С. 61–68.
4. Пинская М. А., Хавенсон Т. Е., Чиркина Т. А. «Резильентные» школы и школьники. Билет на ковчег: вносит ли школа вклад в резильентность ученика? // Образование и социальная дифференциация : монография / отв. ред. М. Карной, И. Д. Фруммин, Н. Н. Кармаева. М. : НИУ ВШЭ, 2017. С. 183–202.
5. Поташник М. М. Инновационные школы России: становление и развитие. Опыт программно-целевого управления : пособие для руководителей образовательных учреждений. М. : Новая школа, 1996. 320 с.
6. Поташник М. М., Лоренсов А. В., Хомерики О. Т. Управление инновационными процессами в образовании. М. : Педагогическое сообщество России, 2008. 352 с.
7. Третьяков П. И. Практика управления современной школой: опыт педагогического менеджмента. М. : Педагогический поиск, 1995. 204 с.
8. Третьяков П. И., Шамова Т. И. Управление качеством образования – основное направление в развитии системы: сущность, подходы, проблемы // Управление качеством образования : сб. мат-лов науч. сессии ФПКиППРО. М. : Бакалавр, 2001. С. 4–8.
9. Трошков С. Н., Красюк Г. А. Развитие общеобразовательной организации и личностная удовлетворённость как результат эффективной инновационной деятельности педагогов // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. 2017. № 4 (33). С. 81–86.
10. Управление качеством подготовки слушателей в системе дополнительного профессионально-педагогического образования : монография / М. И. Солодкова, Д. Ф. Ильясов и др. ; науч. ред. В. Н. Кеспикив. М. : ВЛАДОС, 2009. 320 с.
11. Херцберг Ф., Моснер Б., Снидерман Б. Мотивация к работе / пер. с англ. Д. А. Куликов. М. : Вершина, 2007. 240 с.
12. Хридина Н. Н. Понятийно-терминологический словарь: управление образованием как социальной системой. Екатеринбург : УКИ, 2003. 384 с.
13. Шалаев И. К. Инновационный потенциал мотивационного программно-целевого управления образованием как предмет диссертационных исследований и передового опыта // Мир науки, культуры, образования. 2012. № 2 (33). С. 223–226.
14. Эшби У. Р. Введение в кибернетику. М. : Иностранная литература, 1959. 432 с.

## Modeling the Motivational Management of Teachers' Innovative Activities to Create a Resilient School

**V. M. Kuznetsov**

**T. V. Solovyova**

*Chelyabinsk Institute of Professional Skills Improvement and Vocational Retraining of Education Workers, Chelyabinsk*

**S. N. Troshkov**

*Secondary School No. 84, Chelyabinsk*

**Abstract.** *The paper deals with the problem of implementing the regional innovative project in a general education organization as a plan for innovative changes and the rationale for their feasibility for the main participants in educational relations. The authors consider the specific institution of general education from the point of view of a resilient school which works in a socially disadvantaged environment, and achieves the results that exceed expectations. Motivational, system, activity and acmeological approaches are identified and described as a methodological basis for modeling the motivational management of the teachers' innovative activities. The factors of external and internal motivation of teachers' readiness and their desire to participate in the innovative project implementing are studied. The motivating factors that influence the teachers' innovative activities are described on the basis of the Herzberg's dual-factor theory. The main components of the system of motivational management of innovative pedagogical activity at school are determined and argued. Such components include: management structure, top management staff, content of management, management process and management methods. To assess the management of the innovative project implementing such markers as target, resource, and socio-psychological are presented.*

**Keywords:** *teachers' innovative activity, regional innovative platform, resilient school, motivational approach, motivational management, the Herzberg's dual-factor theory, system approach, management system, activity approach, acmeological approach, management efficiency.*

**Кузнецов  
Вячеслав Михайлович**

кандидат исторических наук,  
заведующий кафедрой  
общественных и художественно-  
эстетических дисциплин, доцент

Челябинский институт переподго-  
товки и повышения квалификации  
работников образования

454091, г. Челябинск,  
ул. Красноармейская, 88

тел.: +7(351)2634371  
e-mail: kraeved\_74@mail.ru

**Соловьева  
Татьяна Васильевна**

кандидат филологических наук,  
заведующий кафедрой языкового и  
литературного образования

Челябинский институт переподго-  
товки и повышения квалификации  
работников образования

454091, г. Челябинск, ул. Красноар-  
мейская, 88

тел.: +7(351)2640129  
e-mail: tvsolov@mail.ru

**Трошков  
Сергей Николаевич**

кандидат педагогических наук,  
заместитель директора

Средняя общеобразовательная  
школа № 84

454085, г. Челябинск, ул. Хохряко-  
ва, д. 26а

тел.: +7(351)7723929  
e-mail: mou-soch84@mail.ru

**Kuznetsov  
Vyacheslav Mikhailovich**

Candidate of Sciences (History),  
Associate Professor, Head of the  
Department of Social and Artistic  
and Aesthetic Disciplines

Chelyabinsk Institute of Professional  
Skills Improvement and Vocational  
Retraining of Education Workers

88 Krasnoarmeiskaya St,  
Chelyabinsk, 454091

tel.: +7(351)2634371  
e-mail: kraeved\_74@mail.ru

**Solovyova  
Tatyana Vasilievna**

Candidate of Sciences (Philology),  
Head of the Department of  
Language and Literary Education

Chelyabinsk Institute of Professional  
Skills Improvement and Vocational  
Retraining of Education Workers

88 Krasnoarmeiskaya St,  
Chelyabinsk, 454091

tel.: +7(351)2640129  
e-mail: tvsolov@mail.ru

**Troshkov  
Sergey Nikolaevich**

Candidate of Sciences (Pedagogy),  
Deputy Director

Secondary School No. 84

26-A Khokhryakova St, Chelyabinsk,  
455085

tel.: +7(351)7723929  
e-mail: mou-soch84@mail.ru