

УПРАВЛЕНИЕ ПЕДАГОГИЧЕСКИМ КОЛЛЕКТИВОМ ПРИ ВНЕДРЕНИИ НОВШЕСТВ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ УЧРЕЖДЕНИЯ

*Работа представлена кафедрой педагогики
Башкирского государственного педагогического университета им. М. Акмуллы.
Научный руководитель – доктор педагогических наук, профессор А. С. Гаязов*

В настоящей статье рассмотрены основные факторы, оказывающие как положительное, так и отрицательное влияние на перспективы управления инновационными процессами в образовании, приведены основные антиинновационные барьеры и программа, рекомендации по их преодолению.

Ключевые слова: инновация, антиинновационный барьер, педагоги-новаторы, традиционализация, человеческий фактор.

The article views the main factors having both positive and negative influence on perspectives of innovative processes' management in education. The author presents general anti-innovative barriers and recommendations on overcoming them.

Key words: innovation, anti-innovative barrier, teachers-innovators, traditionalisation, human factor.

Современное общество характеризуется развертыванием больших инновационных циклов во всех областях: по-

литике, экономике, технике, культуре, общественной и индивидуальной жизни. Но перемены, охватившие все сферы

нашего общества, не могут быть полными и основательными, если не захватывают систему образования. Глубокая неудовлетворенность общества состоянием всего образования и осознание насущной необходимости коренных преобразований в ней привели к тому, что инновационные процессы стали носить массовый характер. Причиной этой массовости являются и демократические перемены последних лет, предоставившие ученым/педагогам-новаторам дополнительные возможности на свободу педагогического творчества и на реализацию своих смелых идей и начинаний. Вследствие этого на сегодняшний день существует достаточное количество различных педагогических «изобретений» – новшеств, и большинство из них при использовании доказывают свою высокую преемственность и результативность. Но, к сожалению, из этих новшеств только ничтожно малая часть внедряется успешно, другое же их количество остается проигнорированным в области их дальнейшего применения за счет «провала» внедрения или внедрения, но неуспешного. Что есть провал внедрения? Провалом внедрения мы можем считать такое нововведение, которое не дошло до стадии традиционализации, т. е. до той стадии, где использование новшества уже считается традицией. Результативность внедрения новшеств в образовании зависит в большинстве случаев от целого ряда факторов: от особенностей предлагаемого новшества, потенциала образовательного учреждения, позиции и квалификации администрации и зачинателей инновационной работы. Все эти факторы взаимосвязаны, и каждый из них важен, но решающее значение имеет психологическое личностное отношение педагогов. Именно от этого в конечном

счете и зависит реализация или провал задуманного. Отметим, что педагогический коллектив – это не единое монолитное целое. В силу многих причин (мотивация, профессионально-личностная позиция и т. д.) педагоги по-разному относятся к нововведениям. В любом коллективе есть новаторы и консерваторы, сторонники обновления учреждения и противники перемен. На сегодняшний день, к сожалению, не все экспериментаторы учитывают основной человеческий фактор, влияющий на процесс внедрения педагогических новшеств, и, приступая к нововведенческой работе, сталкиваются с трудностями, которые впоследствии ведут к провалу внедрений или его неуспешности. Перед ними всплывает целый ряд вопросов: с чего начать? Как говорить? Как вести себя с педагогической организацией? Как выявить из этой группы педагогов-энтузиастов (индивидуалистов) – главных реализаторов новшества? Как организовать коллективное творческое дело? Как преодолеть противодействие педагогического персонала к нововведениям? Ведь, зная все это, сколько ошибок и неудач можно было бы избежать, сколько положительных изменений можно было внести в образовательный процесс, успешно внедряя педагогические новшества. На сегодняшний день научно обоснованные и практически конструктивные теории, методики, технологии внедрения новшеств не полностью раскрывают структуру опыта внедрения, последовательность, соотносимую с личностно-творческими и психологическими особенностями педагогов. Выявленное противоречие между объективной потребностью менеджеров образования в эффективном и результативном управлении педагогическими нововведениями, которые учитывали бы

человеческий фактор, и недостаточной разработанностью этих вопросов в общей педагогической теории и практике и обусловило выбор нашей темы. Но тем не менее наше исследование опиралось на такие направления, как:

- нововведения как составная часть деятельности современного педагога по самореализации творческого потенциала на пути к высшим профессиональным достижениям; данные закономерности созидательного труда зрелого человека как субъекта преподавательской деятельности изучаются в акмеологии (Б. Г. Ананьев, В. В. Давыдов, А. А. Дергач, Н. В. Кузьмина);

- теоретические основы нововведений в педагогике (В. И. Загвязинский, П. Л. Мейтув, С. Л. Подымова, С. Д. Поляков, В. А. Сластенин, Н. Р. Юсуфбекова);

- инновационные процессы в образовательных учреждениях (К. Ангеловски, М. И. Гус, В. И. Загвязинский, Г. А. Засобина, М. Л. Портнов, М. М. Поташиник, Т. Х. Оганесова, О. Г. Хомерики, А. С. Турчин);

- психолого-педагогические проблемы формирования готовности к инновационной деятельности педагога (К. Ангеловски, В. И. Долгова, И. Е. Пискарева, Д. Р. Принбекова, Н. П. Фетискин, В. А. Лопатин и др.);

- теоретические обоснования причин затруднений учителей (Н. В. Кузьмина, Т. А. Полякова, Е. М. Тихомирова);

- социальные факторы инновационных процессов (Н. И. Лапин);

- проблемы инновационной политики в производственной сфере (А. И. Пригожин, Б. В. Сазонов, В. Н. Щуков);

- взаимоотношения инноваторов и трудового коллектива (Н. А. Ильина, Г. А. Моченов);

- основной методологической базой исследования по проблеме психологических барьеров нововведений стали авторы: К. Ангеловски [1], В. И. Андреев [2], В. Л. Аношкина [3], В. И. Загвязинский [4; 5], С. В. Иванова [6], К. М. Ушаков, В. А. Канн-Калик [7; 8], В. Д. Никандров [7], А. И. Пригожин [9], И. А. Рудакова [10], В. Г. Рындак [11], Г. К. Селевко [12; 13; 14], Б. Ю. Сербиновский [15], Ф. Херцберг [16] и др. Но все же следует отметить, что работ по изучению психологических аспектов инновационной деятельности явно недостаточно. В то же время практика настоятельно диктует необходимость более глубокого изучения инновационных процессов, оптимизации управления ими, основных факторов, которые тормозят или способствуют внедрению и распространению педагогических нововведений, а именно индивидуально-личностных и психологических особенностей педагога – как основного элемента двигателя процесса нововведения.

Нашей целью в данной работе было выявление оптимального уровня управления педагогическим коллективом при нововведении. Достигалась цель с помощью решения таких задач, как: 1) определение основных факторов, влияющих на результативность данного процесса, и причин антиинновационного сознания преподавателей, программирующие провал внедрения педагогических новшеств; 2) определение роли индивидуально-личностных и психологических особенностей педагога в управлении педагогическим коллективом при нововведении, выявление оптимальных способов преодоления психологических барьеров педагогов на пути внедрения педагогических новшеств; 3) определение комплекса педагогических условий, спо-

собствующих повышению эффективности управления педагогическим коллективом в процессе нововведенческой работы на кафедре вуза; 4) составление программы управления педагогическим коллективом при нововведении и разработка научно-методических рекомендации для ученых/педагогов-экспериментаторов по внедрению педагогических новшеств.

В ходе исследования мы выявили, что успешность внедрения педагогических новшеств зависит:

- от множества неоднородных факторов: как объективных (статусных характеристик), так и субъективных;
- индивидуально-личностных особенностей педагога и социально-психологических характеристик педагогического коллектива;
- степени усовершенствования условий процесса внедрения педагогических новшеств, где учитываются поэтапность, индивидуальные, личностно-творческие и психологические особенности каждого педагога в коллективе.

Как показала наша практика, в условиях перемен и высоких темпов их реализации любое изменение, которое планируется осуществить, нередко встречает сопротивление членов педагогического коллектива. Основными причинами противодействия педагогов нововведениям является их немотивированность к инновационной деятельности ввиду: низкого уровня творческого потенциала и способности принимать ответственные творческие решения; некомпетентности в результатах нововведения; отсутствия оплаты со стороны государства за «знание» и применение педагогом педагогических технологий, повышающие уровень образованности учеников.

Сегодня руководитель совместно с коллективом должен претворять все эти изменения в жизнь, и судьба любой новации зависит от того, как будут настроены члены педагогического коллектива, как станут относиться к нововведениям.

Об успешности процесса управления педагогическим коллективом в процессе нововведения можно говорить тогда, когда коллектив руководствуется принципом «выиграл-выиграл». Это означает: основной задачей становится сотрудничество, интеграция сил, ресурсов, помощь и поддержка друг друга, согласование интересов – организация процесса, в котором все выигрывают.

Обобщая проведенный анализ нашего исследования по управлению педагогическим коллективом в процессе нововведения, мы пришли к выводу, что основным двигателем инновационного процесса являются новаторы и передовики – люди с ярко выраженным новаторским духом, которые всегда первыми воспринимают, активно внедряют и распространяют новое. Исходя из указанного принципа мы составили программу, которая включает шесть этапов и способствует успешному внедрению новшеств в образовательные учреждения: 1) выявление из педагогического коллектива педагогов-энтузиастов (должно проводиться как можно раньше начала процесса нововведения; в начале работы целесообразно ориентироваться на педагогов-энтузиастов, они всегда открыты новому, смело ее воспринимают, внедряют и распространяют); 2) создание информационной базы (доклад, семинар, совещание, лекция, демонстрации, выставки – средства передачи новшества на теоретическом уровне; показ фрагментов лекций и открытых лекций по данной

технологии – ознакомление с новшеством на практическом уровне); 3) анализ и проектирование (формулирование нововведенческих идей, проектирование хода работы непосредственно с педагогами-энтузиастами – создание первого внутреннего творческого ядра); 4) первое апробирование инновационных идей с участием «опережающей группы» преподавателей, привлечение «предварительного/позднего» большинства и колеблющихся на открытые лекции-апробирования, совместный анализ апробирования новшества и их сравнение на примере предыдущих лекций; 5) мотивировка остальных преподавателей на результаты проведенных педагогами-экспериментаторами уроков. Преодоление у данных преподавателей фаз отрицания и сопротивления и пере-

ход на фазу исследования и вовлеченности, создание с ними второго внешнего творческого ядра (проведение апробирования новшества преподавателями второго творческого ядра, сравнение/анализ результатов); 6) совместное подведение итогов апробирования на собрании, совещании, методологическом семинаре, плюсы и минусы новшества, принятие решения о дальнейшем его применении.

Таким образом, в процессе нововведенческой работы в первую очередь необходимо учитывать человеческий фактор как социальную базу инновационного процесса и далее применять личностно-творческие ресурсы прежде всего тех педагогов, которые в большей степени открыты новому (новаторы) и в чьем лице вы более авторитетны в начале.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ангеловски К. Учителя и инновации. М., 1991.
2. Андреев В. И. Педагогика: Учебный курс для творческого саморазвития. Казань: Центр инновационных технологий, 2003.
3. Аношкина В. Л., Резванов С. В. Образование. Инновация. Будущее. Ростов-на-Дону, 2001.
4. Загвязинский В. И. Педагогическое предвидение. М.: Знание, 1987.
5. Загвязинский В. И. Педагогическое творчество учителя. М.: Педагогика, 1987.
6. Иванова С. В. Мотивация на сто процентов. М., 2006.
7. Кан-Калик В. А., Никандров В. Д. Педагогическое творчество. М.: Педагогика, 1990.
8. Кан-Калик В. А. Учителю о педагогическом общении: Кн. для учителя. М.: Просвещение, 1987.
9. Пригожин А. И. Нововведения: стимулы и препятствия. М., 1989.
10. Рудакова И. А. Основы управления педагогическими системами. Ростов-на-Дону, 2005.
11. Рындак В. Г. Личность. Творчество. Развитие. М., 2001.
12. Селевко Г. К. Технологии внутришкольного управления. М., 2005.
13. Селевко Г. К. Педагогические технологии на основе дидактического и методического усовершенствования. М., 2005.
14. Селевко Г. К. Традиционная педагогическая технология и ее гуманистическая модернизация. М., 2005.
15. Сербиновский Б. Ю. Управление персоналом. М., 2007.
16. Херцберг Ф. Мотивация к работе. М., 2007.