

УДК 37.07:001.895-048.66

## УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ З ПОДОЛАННЯ АНТИІННОВАЦІЙНИХ БАР'ЄРІВ У ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ

**Кравчук Оксана**, доктор педагогічних наук, професор кафедри фахових методик та інноваційних технологій у початковій школі, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини.

ORCID: 0000-0001-6502-5856

E-mail: okskravth@gmail.com

*У статті розглянуто проблему подолання антиінноваційних бар'єрів як складника управлінської діяльності в закладах освіти. Визначено, що одне із завдань керівника закладу – відстежувати загрози, які можуть суттєво погіршити механізм реалізації інноваційної стратегії, та планувати інноваційні стратегії, опираючись на аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища закладу освіти. Окреслено напрями організації роботи з подолання психологічних бар'єрів, які містять зміну ціннісних орієнтацій викладачів; корекцію мотивації, проєктування взірців особистісної поведінки викладачів; формування готовності колективу до інноваційної діяльності.*

**Ключові слова:** управління закладом освіти; управління інноваційною діяльністю; інноваційна діяльність; антиінноваційні бар'єри; інноваційний клімат; впровадження інновацій; ціннісні орієнтації; педагогічна діяльність.

## MANAGERIAL ACTIVITY TO OVERCOME ANTI-INNOVATION BARRIERS IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS

**Kravchuk Oksana**, Doctor of Pedagogical Sciences, Professor of the Department of Subject Teaching Methods and Innovation Technologies in Primary School, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University.

ORCID: 0000-0001-6502-5856

E-mail: okskravth@gmail.com

*The implementation of pedagogical innovations becomes a required condition to enhance the quality of the education and competitive potential of an educational institution at the market of educational service, and it requires qualified management of its innovation activity. However, pedagogical employees stand against innovations, and in scientific literature it is called an anti-innovation barrier.*

*The purpose of the paper is to consider the issue of overcoming anti-innovation barriers as a component of managerial activity in educational institutions.*

*The work is aimed at coping with psychological barriers in educational institutions that can be made in the following directions: the change of value orientation of educators; the correction of motivation of the members of the teachers' staff; the creation of new exemplars of individual behavior of educators; the formation of readiness of the members of the teachers' staff for innovation activity.*

*Systematic monitoring of educators' readiness to accept innovations, its step-by-step studying should precede the implementation of all the mentioned directions. The administration of an educational institution is to organize explanatory and educational work on a regular basis, to provide pedagogical employees with comprehensive information about the performance of the educational institutions where*

*successful implementation of innovations has taken place. A keystone of a successful introduction of innovations is the creation of “an innovation climate” – an external environment that forms educators’ attitude to innovations, to attract those educators who do not accept innovations to the planning of the stages of their introduction. The organization of the measures directed towards the increase of the professional competence of those educators who are involved in the implementation of innovation activity is a vitally important component in the management that is aimed at overcoming anti-innovation barriers. The task of the administration of an educational institution is to create the conditions, which will motivate teachers to improve their professional skills and to study an advanced experience.*

**Keywords:** *management of an educational institution; management of an innovation activity; innovation activity; anti-innovation barriers; innovation climate; implementation of innovations; value orientations; pedagogical activity.*

Перед сучасною педагогікою стоїть завдання пошуку результативних шляхів формування соціально значущої особистості. Суперечності між усталеною системою освіти та вимогами суспільно-економічного розвитку зумовлюють необхідність інноваційних змін. Впровадження педагогічних інновацій постає необхідною умовою підвищення якості освіти та конкурентоздатності закладу освіти на ринку освітніх послуг.

У сучасний період аксіоматичною є ідея про те, що інновації – це не одноразова акція, інноваційна діяльність повинна носити системний і послідовний характер, що потребує кваліфікованого управління інноваційною діяльністю. Проте члени педагогічного колективу часто чинять опір до нововведень, який в науковій літературі називають *антиінноваційним бар’єром*. На думку дослідників, цей стан заважає перебігу адаптації людини до нового середовища і зумовлений психічним станом особистості, природним прагненням людини до збереження стабільності, надання переваги знайомому перед незнайомим, з життєвими стереотипами, що змушують із застереженням сприймати щось нове. Поділяємо узагальнену думку В. Конещук про те, що наявність внутрішніх антиінноваційних бар’єрів зумовлено тим, що в діяльності педагогічного працівника переважають вказівки, через які відбувається уніфікація діяльності, формування у свідомості стереотипів, які пригнічують творчу активність, нівелюють прагнення до передових ініціатив [3, с. 151].

У науковій літературі антиінноваційний бар’єр розглядали як проблему перешкод до впровадження інновацій на підприємствах, у колі дослідницьких інтересів вітчизняних науковців перебуває й проблема готовності педагогів до інноваційної діяльності (Л. Волик, Л. Даниленко, І. Дичківської, О. Бартків, Т. Мочан, Т. Сулими, Л. Сущенко, Т. Сущенко та ін.).

В Україні вчені активно займаються розробкою проблем подолання антиінноваційних бар’єрів в педагогічній діяльності, з-поміж яких вагомим значення надають внутрішнім, психологічним. Актуалізує цю проблему Н. Торба, зазначивши, що проблема подолання перешкод у впровадженні інновацій у професійній діяльності педагога є нагальною вимогою часу. Авторка розглянула чинники, що спричиняють появу антиінноваційних бар’єрів та узагальнила наукові підходи їхнього вивчення [11, с. 242–243]. У нашому дослідженні опираємося на визначення М. Соцької, яка тлумачить його так: «психологічні бар’єри – це психологічний стан, що проявляється в неадекватній пасивності людини й перешкоджає виконанню нею тих або інших дій. Емоційний механізм психологічних бар’єрів полягає в підсиленні негативних

переживань та установок – страху, сором'язливості, почуття провини, тривоги, низької самооцінки, що асоціюються з новим завданням» [9, с. 264]. Авторка стверджує, що «успішне впровадження інновацій залежить, з одного боку, від готовності педагогів освоювати нововведення, працювати в нових умовах, з іншого – від уміння адміністрації закладу створити належні умови для роботи з новими технологіями» [9, с. 265]. Глибоке опрацювання теоретико-методологічних підходів до розв'язання проблеми подолання психологічних бар'єрів здійснила Х. Стельмашук, а також розкрила особливості прояву психологічних бар'єрів залежно від індивідуальних особливостей особистості та умов праці, визначила параметри психологічного бар'єра, описала причини, що лежать в його основі. Дослідниця здійснює спробу потрактувати поняття психологічного бар'єра в умовах інноваційних змін, який розуміє як «сукупність дій, суджень, умовиводів і емоційних переживань особи, в яких свідомо чи несвідомо, приховано або оприявлено, свідомо чи мимоволі виражаються соціально-психологічні стани, які стають реакцією на нововведення» [10, с. 195]. В. Корнещук схарактеризувала зовнішні й внутрішні чинники, що сприяють та заважають впровадженню педагогічних інновацій [3].

Проблему інноваційних бар'єрів у шкільній освіті на матеріалі періодики 20-х років ХХ ст. розглядала О. Кравчук. Авторка проаналізувала проблеми, які виникали під час упровадження інновацій у практику українських освітніх закладів у названий період, та визначила, що «успішному впровадженню інновацій перешкоджав внутрішній психічний опір педагога, зумовлений як стереотипним мисленням, страхом перед новим, так і частою зміною новацій, невдалим попереднім досвідом» [4, с. 23]. О. Кравчук здійснила ретроспективний аналіз антиінноваційних бар'єрів, що перешкождали у минулому столітті успішному впровадженню передового педагогічного досвіду в закладах освіти, і зазначила, що «ігнорування минулого досвіду може стати перешкодою для успішного впровадження інновацій на сучасному етапі» [5, с. 54].

Загальновідомо, що ефективність використання інновацій значною мірою залежить від людського чинника, від наявності у педагогічному колективі закладу освіти прогресивно налаштованих працівників, зацікавлених у нововведеннях. Проаналізована наукова література переконує в актуальності вивчення проблем антиінноваційних бар'єрів до впровадження інноваційної діяльності. Учені одностайні у висновках, що вчитель потребує професійної допомоги, спрямованої на подолання бар'єрів до впровадження інновацій.

Мета нашої публікації – розглянути проблему антиінноваційних бар'єрів в аспекті шляхів їхнього подолання як складника управлінської діяльності в закладах освіти.

До завдань керівника закладу освіти належить не тільки правильне формулювання цілей інноваційного розвитку, оцінки його реалізації, а й відстеження загроз, які можуть суттєво погіршити механізм реалізації інноваційної стратегії. Планування інноваційних стратегій повинно опиратися на аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища закладу освіти. На наше переконання, важливим складником системи управління закладом освіти є діяльність, спрямована на подолання антиінноваційних бар'єрів. Пошук шляхів з подолання антиінноваційних бар'єрів належить до нагальних проблем сучасної педагогіки і психології. У цій діяльності акцент переміщується саме на управління розвитком освітнього закладу, який

О. Мармаза кваліфікує як «вид управлінської діяльності, спрямований на переведення установи в режим розвитку та забезпечення якісно нових освітніх результатів, тому управління розвитком школи – це частка тієї діяльності керівника, під час якої засобами аналізу планування, організації, контролю та регулювання інноваційних процесів забезпечується цілеспрямованість та узгодженість діяльності колективу освітньої установи щодо збільшення потенціалу та, як наслідок, отримання якісно нових результатів освіти» [6, с. 126]. Підтримуємо і висновок О. Мармази про те, що прийняття інновацій відбуватиметься без спротиву за умови кореляції із ціннісними орієнтаціями колективу; коли їхня суть змін буде зрозумілою і не передбачатиме зайвих бюрократичних процедур, перерозподілу ресурсів; не вимагатиме перекваліфікації персоналу. Дослідниця враховує важливість підготовчого етапу, під час якого педагог адаптується до інновацій, усвідомить власну вагомість у їхній реалізації [6, с. 134].

Науковці зауважують, що психологічний спротив є змінним феноменом, а його параметри варіюються залежно від етапу інновації й найсильніші на початковому етапі впровадження [8, с. 26]. Названий чинник дає підстави прогнозувати, що належно організоване управління з протидії психологічного несприйняття дасть змогу подолати антиінноваційні бар'єри або ж суттєво послабити їх.

Вважаємо, що організацію роботи з подолання психологічних бар'єрів у закладах освіти можна організовувати за такими напрямками: 1) зміна ціннісних орієнтацій викладачів; 2) корекція мотивації членів педагогічного колективу, проєктування нових взірців особистісної поведінки викладачів; 3) формування готовності членів педагогічного колективу до інноваційної діяльності. Утіленню цих напрямів повинен передувати систематичний моніторинг готовності педагогів до сприйняття інновацій, його поетапне вивчення. Отримання правдивої інформації про психологічну готовність та несприйняття інновацій може забезпечити опитування та анкетування викладачів, зазвичай анонімно.

Керівник закладу відповідно до отриманих результатів опитування та аналізу інформації, встановлення чинників, що зумовлюють психологічне несприйняття, розробляє низку заходів, спрямованих на послаблення психологічного несприйняття нововведень та його профілактику.

Адміністрація закладу укладає реєстр причин відмови від інноваційної діяльності та класифікує їх. Чітка систематизація і класифікація причин несприйняття передбачає виокремлення причин особистісного характеру, причин, що стосуються матеріальної бази, методичного супроводу, невдалого попереднього досвіду, пошуку негативних аналогій в діяльності інших закладів. Вивчаючи сутність внутрішніх бар'єрів, дослідники звели їх до формули «Так, але...»:

1. «“Так у нас уже є”»: у цьому випадку апелюють до схожих нововведень.
2. “Ми не зможемо так”»: називають причини, які не дають змоги впровадити інновацію.
3. “Новація не розв’язує назрілих проблем”»: позиція прихильників радикальних нововведень. Проте поділ проблем на головні та вторинні завжди позначений суб’єктивністю, загалом подібні зауваги заважають реалізувати необхідні нововведення.
4. “Над нововведенням ще слід попрацювати” – такі зауваження зазвичай

виявляють слабкі сторони, проте насправді нівелюють його загалом, формують переконання, що воно ще не готове до впровадження.

5. «Існують ще пропозиції»: альтернативи пропонують з метою відволікти увагу на інші новації та ідеї, які, однак, запроваджувати не планують» [8, с. 27].

Адміністрація закладу освіти покликана розвивати у своїх працівників внутрішнє прийняття інноваційних змін на основі використання досвіду колег з інших закладів освіти чи своєї установи, адаптувати їхні професійні навички в інноваційній діяльності відповідно до можливостей членів педагогічного колективу.

Однією з умов подолання опору інноваціям, на нашу думку, є створення інноваційної організаційної культури, у межах якої існують умови підтримки нововведення, реалізація людського потенціалу і розширення можливостей діяльності, а отже, керівникам необхідно керувати процесом впровадження.

Інноваційна культура закладу освіти загалом відповідає складникам названої культури на підприємствах. Ю. Шипуліна виокремлює такі складники: «організаційний, що забезпечує взаємоузгоджену творчу співпрацю персоналу інноваційного підприємства зі створення та поширення інновацій; мотиваційний, який мотивує персонал підприємства до активної інноваційної діяльності; інтелектуально-креативний, який створює умови для максимально повного зростання та розвитку творчого креативного потенціалу персоналу підприємства» [12, с. 80].

Науковці переконують, що запорукою успішного впровадження інновацій є формування «інноваційного клімату – зовнішнього середовища, яке формує ставлення працівників до інновацій, сукупність умов, які сприяють інноваційній активності або гальмують її» [2, с. 55]. Українські вчені визначають інноваційний клімат як «сформовану відповідним чином обстановку, яка дозволяє людині почувати себе вільною, готовою до творчої роботи» та виокремлюють умови, які в повному обсязі дозволяють використовувати творчий потенціал колективу, з-поміж них вкажемо на такі: «1) підтримка інноваційної діяльності керівництвом; 2) сприяння створенню інновацій на всіх рівнях; 3) високий рівень комунікацій та їх постійне удосконалення; 4) використання комплексних мотиваційних систем; 5) постійне поповнення працівниками власних знань» [1, с. 72]. Г. Клімова зауважує, що «стан інноваційного потенціалу закладу освіти багато в чому залежить від інноваційного клімату, характеристики якого часто є вирішальними для реалізації інноваційних цілей» [2, с. 55]. Аналізуючи створення інноваційного клімату на прикладі ЗВО, до внутрішніх факторів, що стримують або обмежують створення у закладі освіти інноваційного клімату, авторка відносить «слабку сприйнятливність професорсько-викладацького складу до інновацій у різноманітних галузях удосконалення діяльності ВНЗ» [2, с. 57].

Вважаємо, що позитивний інноваційний клімат зменшить силу прояву різноманітних бар'єрів на шляху втілення інноваційної ідеї в інновацію. Створення сприятливого інноваційного клімату передбачає формування атмосфери довіри, виявлення чинників, які блокують творчі зусилля, організацію діяльності як спільного пошуку, розширення повноважень новаторів, використання організаційного та психологічного інструментарію, який допомагав би генеруванню нових ідей.

Наступним етапом протидії психологічним антиінноваційним бар'єрам повинна стати роз'яснювальна та просвітницька робота, широке інформування педагогічних

працівників адміністрацією закладу освіти про роботу тих освітніх установ, де відбувалася успішна реалізація інновацій. Керівник закладу повинен проінформувати педагогічних працівників про плановані нововведення, пояснити їхню сутність, логіку, аргументовано довести необхідність запровадження новацій у діяльність закладу освіти.

Процес інформування може відбуватися у різних формах. Однією з таких форм можуть бути індивідуальні бесіди з активними членами педагогічного колективу, які не стоять осторонь інноваційних змін, постійно займаються самоосвітою, вдаються до запровадження різноманітних інновацій у власну практику навчання і виховання. Такі педагогічні працівники зможуть самостійно оцінити вагомість інновацій і переконувати у їхній доцільності членів колективу.

Інформування передбачає і створення належної інформаційної бази: виставки, відеозаписи уроків з використанням нових технологій, які б давали змогу наочно переконатись у механізмах дії новацій.

Індивідуальні бесіди необхідно практикувати з педагогічними працівниками, які категорично протистоять впровадженню інновацій. У цьому випадку слід вдаватися до аргументованого обґрунтування необхідності нововведень, посилення мотивації брати участь в інноваційній діяльності закладу освіти. Передбачаємо, що належне інформування та індивідуальні бесіди дадуть змогу послабити, а то й подолати етап заперечення й неприйняття інновацій та залучити до поступової реалізації інноваційних планів. Крім індивідуальних бесід, слід запланувати організацію семінарів у малих групах, дискусій та спільного обговорення.

Незвичним, проте дієвим, на наш погляд, є залучення працівників, які не сприймають інновацій, до планування етапів його впровадження. Зауваження, які висловлюють ті, хто не сприймає інновацій, можуть бути слухними для планування етапів впровадження, бо зазвичай її піддають гострій критиці, у багатьох випадках критичні зауваження стають суттєвим чинником удосконалення інновації ще до початку її впровадження. Водночас спостережено, що члени колективу, які надали обґрунтовану критику та яких потім запросили до подальшого обговорення способів реалізації інновації, усвідомлюють власну значущість і починають проявляти активність та інтерес до інноваційної діяльності. Перевага такого підходу полягає в тому, що ці фахівці можуть надати суттєві поради, які не врахували прихильники чи розробники інновації, що суттєво знизить ризики впровадження.

Нововведення змушують педагогічних працівників оновлювати професійні знання, набувати нових навичок та умінь. Причиною внутрішнього несприйняття інновації може бути страх втрати авторитету, усвідомлення некомпетентності для реалізації нових вимог. Наступним важливим складником управління з подолання антиінноваційних бар'єрів є організація заходів, спрямованих на підвищення професійної компетентності осіб, які залучені в реалізації інноваційної діяльності. Адміністрація закладу освіти повинна створити умови, які б мотивували прагнення удосконалювати професійну майстерність і вивчення передового досвіду.

Механізм управління з подолання антиінноваційних бар'єрів у закладах освіти являє собою сукупність засобів впливу на внутрішні й зовнішні чинники, які їх зумовлюють. Система заходів, організованих керівником закладу освіти для протидії інноваційним бар'єрам, повинна містити відстеження загроз, які можуть суттєво погіршити механізм реалізації інноваційної стратегії, планування інноваційних

стратегій, опираючись на аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища закладу освіти, організацію роботи з подолання психологічних бар'єрів, яка спрямована на зміну ціннісних орієнтацій викладачів; корекцію мотивації, проектування нових взірців особистісної поведінки викладачів, формування готовності колективу до інноваційної діяльності. Утіленню цих напрямів повинен передувати систематичний моніторинг готовності педагогів до сприйняття інновацій, організація роз'яснювальної роботи та інформування, формування «інноваційного клімату», організація заходів, спрямованих на підвищення професійної компетентності осіб, які залучені в реалізації інноваційної діяльності.

Перспективи подальших досліджень вбачаємо у розробці детальної системи заходів, які сприятимуть професійному зростанню педагогічного працівника, для керівника закладу освіти.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Жихор О. Б., Куценко Т. М. Формування сприятливого інноваційного клімату в регіоні. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2011. № 2. С. 71–74.
2. Клімова Г. П. Формування інноваційного клімату у ВНЗ. *Право та інновації*. 2013. № 4. С. 54–64.
3. Корнешчук В. Інновативний потенціал сучасного педагога. *Науковий вісник МНУ імені В. О. Сухомлинського. Педагогічні науки*. 2019. № 2. С. 150–153.
4. Кравчук О. В. Антиінноваційні бар'єри в історії педагогічного новаторського руху в Україні у ХХ ст. *Збірник наукових праць Херсонського державного університету. Педагогічні науки*. 2017. Вип. 77. С. 23–27.
5. Кравчук О. Психолого-педагогічні проблеми впровадження інновацій у шкільну практику в 20-роки ХХ ст. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2016. № 8. С. 43–54.
6. Мармаза О. І. Інноваційний менеджмент. Харків: Планета-принт, 2016. 197 с.
7. Соцька М. В. Подолання психологічних бар'єрів при впровадженні інновацій у навчальних закладах. *Таврійський вісник освіти*. 2013. № 3. С. 264–267.
8. Почебут Л. Г., Чикер В. А. Организационная социальная психология. Санкт-Петербург: Речь, 2002. 298 с.
9. Пригожин А. И. Нововведения: стимулы и препятствия (социальные проблемы инноватики). Москва: Политиздат, 1989. 271 с.
10. Стельмашук Х. Р. Психологічні бар'єри працівника на етапі сприйняття інновацій. *Психологічний часопис*. 2020. № 6. С. 193–202.
11. Торба Н. Г. Антиінноваційні бар'єри у професійній діяльності педагога та шляхи їх подолання. *Вісник післядипломної освіти*. 2015. Вип. 14. С. 241–249.
12. Шипуліна Ю. С. Вплив інноваційної культури на формування інноваційно-сприятливого середовища підприємства. *Бізнес Інформ*. 2015. № 12. С. 77–82.

### **REFERENCES**

1. Zhykhor, O. B., Kutsenko, T. M. (2011). Formuvannia spryiatlyvoho innovatsiinoho klimatu v rehioni. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu – Bulletin of Berdyansk University Of Management and Business*, 2, 71–74 [in Ukrainian].
2. Klimova, H. P. (2013). Formuvannia innovatsiinoho klimatu u VNZ. *Pravo ta innovatsii – Law and innovations*, 4, 54–64 [in Ukrainian].
3. Korneshchuk, V. (2017). Innovativnyi potentsial suchasnoho pedahoha. *Naukovyi visnyk MNU imeni V. O. Sukhomlynskoho. Pedahohichni nauky – Scientific bulletin of V. O. Sukhomlynskyi Mykolaiv National University. Pedagogical Sciences*, 2, 150–153 [in Ukrainian].
4. Kravchuk, O. V. (2017). Antyinnovatsiini bariery v istorii pedahohichnoho novatorskoho rukhu v Ukraini u 20 st. *Zbirnyk naukovykh prats Khersonskoho derzhavnoho universytetu – Collection of scientific works of Kherson National University*, 77, 23–27 [in Ukrainian].
5. Kravchuk, O. V. (2016). Psykholoho-pedahohichni problemy vprovadzhennia innovatsii u shkilnu praktyku

- v 20-roky 20 st. *Pedahohichni nauky: teoriia, istoriia, innovatsiini tekhnolohii – Pedagogical Sciences: theory, history, innovation technologies*, 8, 43–54 [in Ukrainian].
6. Marmaza, O. I. (2016). *Innovatsiinyi menedzhment*. Kharkiv: TOV “Planeta-prynt” [in Ukrainian].
  7. Sotska, M. V. (2013). Podolannia psykholohichnykh barieriv pry vprovadzhenni innovatsii u navchalnykh zakladakh. *Tavriiskyi visnyk osvity – Taurian Bulletin of Education*, 3, 264–267 [in Ukrainian].
  8. Pochebut, L. H., Chyker, V. A. (2002). *Orhanizatsionnaya sotsialnaya psykholohiya*. Sankt-Peterburh: Rech [in Russian].
  9. Pryhozhyn, A. Y. (1989). *Novovvedeniya: stimuly i prepyatstviya (sotsialnye problemy innovatiki)*. Moskva: Politizdat [in Russian].
  10. Stelmashchuk, Kh. R. (2020). Psykholohichni barery pratsivnyka na etapi spryiniattia innovatsii. *Psykhologichnyi chasopys – Psychological magazine*, 6, 193–202 [in Ukrainian].
  11. Torba, N. H. (2015). Antyinnovatsiini bariery u profesiinii diialnosti pedahoha ta shliakhy yikh podolannia. *Visnyk pislidyplomnoi osvity – Bulletin of Postgraduate Education*, 14, 241–249 [in Ukrainian].
  12. Shypulina, Yu. S. (2015). Vplyv innovatsiinoi kultury na formuvannia innovatsiino-spryiatlyvoho seredovyscha pidpriemstva. *Biznes Inform – Business Inform*, 12, 77–82 [in Ukrainian].