

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІННОВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПЕДАГОГІВ В ЗНЗ



Управління
ШКОЛОЮ

У статті розкрито умови формування й розвитку інноваційної культури педагога, визначено його професійні якості, що сприятимуть внесенню в освітній процес нововведень високого рівня ефективності, розкрито особливості управлінської діяльності адміністрації закладу щодо створення умов для роботи вчителя-новатора.

Ключові слова: управління, розвиток, інноваційна культура, вчитель-новатор.

УДК 37.011.3-051:
[005.342+005.94

Постановка проблеми у загальному вигляді. Нестримні зміни у світовій економіці, науці, техніці та технологіях сформували потребу у безперервному інноваційному розвитку. Це, у свою чергу, потребує від освіти нових підходів та інноваційних змін у роботі школи щодо навчання учнів жити й ефективно діяти в умовах змінних координат, спрямовувати свої зусилля на постійне самовдосконалення, використовувати нові підходи у власній діяльності, бути успішним за сучасних конкурентних умов.

Можливим це бачиться за умови розв'язання суперечностей між соціальною потребою та недостатньою розробкою проблеми теорії інноваційної культури й практики її впровадження в освітній процес, урахування специфіки внутрішньої й зовнішньої глибинної сутності досліджуваної категорії, що впливає на її стан і розвиток, цілеспрямованого управління формування і розвитком інноваційної культури вчителя на всіх рівнях освітнього процесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, виокрем-

лення нерозв'язаних раніше частин загальної проблеми. Серед наукових досліджень, присвячених проблемі управління інноваційною діяльністю школи й формування інноваційної культури педагога, інтерес становлять праці науковців Л. Даниленко, Л. Вашенко, І. Дичківської, В. Лазарева, С. Полякова, М. Поташика, А. Пригожина, Г. Селевко, В. Химинця, А. Хуторського та ін.

Проте представлений науковцями досвід можна доповнити переліком організаційно-управлінських умов для розвитку інноваційної атмосфери в школі, критеріями оцінки стану інноваційної культури вчителя та можливостями її зміни відповідно до ринкових трансформацій. Цим і зумовлена актуальність статті.

Формулювання цілей статті (постановка завдань).

Мета статті – проаналізувати умови формування й розвитку інноваційної культури педагога, виявити професійні якості,



**Оксана
КОВАЛЬСЬКА**

Старший викладач кафедри менеджменту та освітніх технологій ХОІШПО, кандидат педагогічних наук Хмельницького обласного інституту післядипломної педагогічної освіти

Директор школи, ліцею, гімназії № 1-2 2017

що сприятиме впровадженню в освітній процес нововведень високого рівня ефективності та розкрити особливості управлінської діяльності адміністрації закладу щодо організації роботи вчителя-новатора.

Завданням статті є визначення характеристик інноваційної культури вчителя та спрямування зусиль адміністрації закладу на створення цілісної системи взаємодії з педагогами щодо інноваційного розвитку школи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Кожен сучасний керівник сьогодні замислюється над тим, як зробити свій освітній заклад успішним. Яке управління школою стане ефективним і забезпечить якість освіти? На нашу думку, сприятиме цьому не тільки стратегія й тактика розвитку школи, чітка структура та висококваліфіковані кадри, а й інноваційна культура, в основі якої відбуваються постійні якісні зміни, що і забезпечуватимуть цей розвиток.

За визначенням М. Поташика, **управління** розглядається як цілеспрямована діяльність усіх суб'єктів навчально-виховного процесу, яка забезпечує становлення, стабілізацію, оптимальне функціонування та обов'язковий розвиток закладу. Така діяльність спрямована на координацію та узгодження зусиль, упорядкування педагогічної системи та переведення її на більш високий якісний рівень.

Глумачний словник В. Т. Бусела трактує **розвиток** як «процес, унаслідок якого відбувається зміна якості чого-небудь, перехід від одного якісного стану до іншого, вищого» [1].

Згідно із Законом України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» **інноваційна культура** розглядається як «складова інноваційного потенціалу, що характеризує рівень освітньої, загальнокультурної та соціально-психологічної підготовки особистості і суспільства в цілому до сприйняття і творчого втілення в життя ідеї розвитку економіки країни на інноваційних засадах» [2].

Культуру також розглядають як фактор, який об'єктивує здібність людини до саморозвитку, що формується двома типами різноспрямованих процесів: вектором креативності (змін, оновлень, творчості) культури і вектором структуровання (упорядкування, нормативності, традиціоналізації).

Керівнику ЗНЗ, що спрямовує роботу школи в режим інноваційного розвитку, необхідно чітко усвідомлювати **функції**, які покликана забезпечити інноваційна культура, а саме: *інноваційну* – розроблення нових типів інноваційної поведінки на основі зразків інноваційної діяльності, що виникли всередині певної суспільної культури чи привнесені ззовні; *трансляційну* – передача з минулого і сьогодення у майбутнє стійких типів інноваційної поведінки, які пройшли тривалу апробацію і увійшли до системи цінностей суспільства; *селекційну* – відбір новостворених чи запозичених інноваційних моделей поведінки, що відповідають потребам суспільства на певному етапі його розвитку [7].

Принципи як фундаментальні засади, правила, норми, положення, які впорядковують діяльність керівника, спрямовують її на стабілізацію роботи системи й розвиток, окреслюють коло питань, які є досить важливими в реалізації нововведень. Так, науковцями визначено основні **принципи** формування інноваційної культури: вибір та чітке формулювання пріоритетних цілей; націленість на результат; вільний обмін ідеями та інформацією між членами команди; співпраця членів команди; толерантне сприйняття ідей, можливих помилок і невдач; делегування повноважень членам команди; участь кожного члена команди на шляху досягнення цілей, усвідомлення своєї значущості; свобода творчості й висловлювань; заохочення ініціативи і творчого пошуку; недопустимість нав'язування ідей керівником членам команди; захист прав кожного члена команди на інноваційні рішення [7].

Дотримання керівником зазначених принципів створює передумови формування сприятливої інноваційної культури школи, пробуджує ініціативу, творчий пошук педагогів, орієнтує їх на досягнення результатів, що є менш реальними за звичайних умов.

Для того, щоб учитель був відкритий до нових ідей і відчував у собі спроможність їх реалізувати, у школі створюються певні умови (див. вріз).

Разом з тим, науковці виокремлюють **фактори, що не сприяють бажанню вчителів займатися інноваційною діяльністю**, вплив яких адміністрації школи слід значно зменшити. *Серед них*: невпевненість у собі та страх невдачі; невміння займатися на професійному рівні впровадженням інновацій; невпевненість учителя в підтримці адміністрацією усіх ідей щодо реалізації нововведень; нечітке визначення форм заохочення за досягнення в інноваційній діяльності, а також умов і правил розподілу заохочень; негативне ставлення в колективі до ініціаторів нововведень; відсутність єдиних підходів щодо оцінки результатів інноваційної діяльності вчителя.

Активізуючи творчу діяльність колективу школи та її окремих членів, адміністрації школи слід подолати **перешкоди на шляху формування інноваційної культури вчителя**. Це, зокрема, побоювання висловити публічно свої думки, оприлюднити результати досліджень чи розробок, що не складаються у звичне русло, побоювання критики з боку колег та адміністрації, страх помилки чи невдачі, ускладнень, що пов'язані з роботою в нових умовах, лояльне ставлення до авторитетів, переоцінка власних ідей й сил, втрата відчуття нового та ін. [7].

УМОВИ, ЩО СПРИЯЮТЬ ІННОВАЦІЙНИМ ПРОЦЕСАМ

Серед умов, що сприяють інноваційним процесам, науковці виділяють: вдосконалення нормативної бази, оптимізацію і перебудову структури управління, налагодження системи прямих і зворотних зв'язків, набуття позитивного інноваційного досвіду педагогами, створення і зміцнення іміджу закладу та ін.

Важливим також є **ресурсне забезпечення**, що включає висококваліфіковані кадри з високим інноваційним потенціалом (педагоги, вихователі, фахівці тощо); матеріально-технічну базу (фінансування, обладнання, інформаційно-комунікаційні системи, устаткування, приміщення); інформацію, необхідну для інноваційної діяльності, та налагоджену систему пошуку такої інформації.

Одночасно з ресурсним забезпеченням адміністрація має подбати про створення для інновацій **психологічного клімату**, якому сприятимуть психологічна рівність суб'єктів інноваційного процесу; співпраця, партнерство та збагачення інноваційного досвіду обох сторін; взаємна довіра й повага, створення керівником для педагогів ситуації успіху, рівних можливостей для професійного зростання; цілісний погляд на працівника як на особистість, гуманне ставлення до нього.

Перший крок керівника до зміни інноваційної політики в школі – позитивна мотивація вчителів до використання нововведень. А для цього необхідно врахувати певні **помилки** у роботі керівників шкіл. Так, керівники досить часто не долучають учителів до прийняття важливих рішень, що стосуються аналізу роботи педагогічної системи, планування майбутнього розвитку школи, оцінки й вибору нововведень. Тому і виходить, що мета, у формуванні якої вчитель не брав участі, – не його мета.

Багато вчителів не розуміють критеріїв ефективності своєї роботи, вважаючи, що якщо вони старанно працюють і виконують всі рекомендації, то вже виконують намічені завдання. Як правило, адміністрацією закладу не вироблено чітких критеріїв оцінки ефективності роботи вчителя, що належить до групи «вчителів-новаторів».

Слабо використовуються нематеріальні форми заохочення участі вчителів до інноваційної діяльності. Дієвим мотивом в їхній роботі має стати мотив досягнення, неординарності, креативності, у чому їх активно має підтримувати керівник. «Нагороджувати за сміливу невдачу і карати за серед-

ній успіх, оскільки потрібна сміливість, щоб протистояти традиціям», – радить менеджеру один із видатних спеціалістів із менеджменту Том Пітерс [6, с. 375].

Разом з тим практика життя свідчить, що, навпаки, учителі-новатори «покарані» за свою неординарність зайвими відкритими уроками, участю в семінарах, творчих та динамічних групах, майстер-класах, за які вони, окрім зайвих обсягів роботи, безсонних ночей і стосів книжок на домашньому робочому столі, нічого не отримують, у той час, коли ті, які працюють «абияк» або «просто працюють», отримують ту ж саму заробітну плату і т. п.

В. Лазарев пропонує такі «нематеріальні» форми заохочення вчителів, які можуть сприяти формуванню у них позитивного ставлення до участі в інноваційній діяльності, а саме: надання додаткового часу на дослідницьку та методичну роботу; пріоритетний підхід щодо врахування побажань при складанні розкладу занять; подяка в наказі; публічна похвала на нараді, педагогічній й методичній раді; цінний подарунок; розміщення фотографії на стенді; надання оплачуваної творчої відпустки в канікулярний час; участь у різних проблемних конференціях та семінарах; участь у престижних курсах, семінарах, тренінгах; робота у «відібраних» класах; зниження викладацького навантаження; надання годин на методичну роботу; персональна виставка творчих досягнень; переведення на самоконтроль [3, с. 290].

На професійному рівні інноваційну культуру вчителя характеризує високий рівень його педагогічної діяльності. У дослідженні Ю. Ситник представлено *три групи властивостей особистості, які необхідні для формування інноваційної культури педагога*: 1) ставлення до дітей як до суб'єктів, що розвиваються; 2) ставлення до себе як до суб'єкта, що розвивається; 3) культура людської взаємодії [4, с. 49].

Разом із тим слід враховувати, що інноваційна культура вчителя як професійне явище ґрунтується на певних якостях та поглядах педагога як особистості, а вже потім реалізується на рівні фахівця. На думку науковців, особистість інноваційної культури – це, перш за все, людина з високим рівнем загальної культури, який являє собою сукупність інтелектуальних та духовних утворень – ерудиції, емпатії, толерантності, відповідальності, моральності тощо. ▶

А. Хуторський визначив **вимоги до професійних якостей вчителя-новатора**. На думку науковця, він вміє визначати індивідуальний особистісний потенціал учнів, забезпечує реалізацію індивідуального набору особистісних якостей і ролей кожного учня в навчанні, організовує та відстежує технологію руху учнів за їх індивідуальними освітніми траєкторіями, фіксує зміни в особистісних якостях учнів і ступінь реалізації їх внутрішнього потенціалу [5, 256 с.].

Можна помітити, що з роками відсоток учителів з позитивним ставленням до освітніх інновацій виріс, як і ставлення до інновацій у суспільстві. За даними А. Хуторського, більше половини вчителів (51,4%) відрізняються прагненням до новаторства, кожен п'ятий вчитель (17,7%) перебуває у «золотій середині» і менше третини ставляться до інновацій спокійно, стримано – їх 30,7%. Отже, **для вчителя сучасної школи**, що розвивається і прагне бути інноваційною, є дві альтернативи: бути вчителем-новатором чи залишитися «невиправним» консерватором.

Психологи стверджують, якщо вчитель звикає без роздумів приймати до буквального виконання все, що йому рекомендують або пропонують, його інноваційні здібності будуть потроху згасати. Це пояснюється тим, що в його діяльності дедалі більше місце займатимуть інструктивні приписи. У його свідомості накопичується все більше готових зразків, шаблонів педагогічної діяльності. Це допомагає йому адаптуватися в педагогічному суспільстві, вибороти свою «зону комфорту», однак при цьому знижується його

творчий рівень та інноваційний потенціал.

Отже, у якому напрямі розвиватимуться вчителі та формуватимуться їх інноваційна культура, багато в чому залежить від їхнього керівника. Тому він має володіти засадами інноваційного менеджменту, який характеризується як «менеджмент змін», що дасть змогу на високому професійному рівні управляти розвитком інноваційного потенціалу школи.

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Зазначені умови створення інноваційної атмосфери в освітньому закладі сприятимуть підвищенню фахового рівня педагогів; формуванню й розвитку їх інноваційної культури; підвищенню рівня володіння навчальним матеріалом і методикою викладання предмета; розумінню кожним учителем необхідності впровадження інноваційних змін у навчально-виховний процес; розвитку здатності вчителів до безперервного самовдосконалення та професійного розвитку; формуванню позитивного іміджу закладу; підвищенню рівня мотивації до навчання учнів, що, у свою чергу, забезпечить покращення результатів навчально-виховного процесу.

Визначальним чинником в очікуваних змінах є організаційна культура установи освіти з її освітнім і педагогічним процесами, особливим соціально-психологічним кліматом, традиціями, управлінськими відносинами, різноманіттям компонентів соціокультурної ситуації, які й визначають ступінь вивільнення інноваційної здатності та потенціалу.

Отже, *інноваційну культуру можна вважати рушійною силою професійного зростання педагогів*. Якщо фаховий рівень вчителя – носія інноваційної культури – є досить високий, то це означає, що він має високий рівень володіння навчальним предметом та методикою його викладання, значні й виправдані професійні амбіції та вагомі результати у підготовці учнів до життя.

Вважається, що знання, які необхідні вчителю для інноваційної діяльності у школі, можуть бути представлені двома напрямками: 1) *загальнотеоретична підготовка до викладання предмета* (глибокі сучасні знання змісту дисципліни, педагогічних методик його подання, ознайомлення з вимогами та передовим досвідом); 2) *знання основ теорії інноватики в цілому і в педагогіці зокрема, розуміння значущості інновацій у розвитку суспільства*.

Оцінювати складові інноваційної культури вчителя пропонується за критеріями, розробленими автором Ю. Шипуліною: *мотивація* – відчуття затребуваності знань, досвіду та ін.; *свобода творчості*; *значимість інновацій і інноваторів*; *толерантне ставлення колег і суспільства*; *визнання й вдячність колег і керівництва*; *організація* – сприйнятливість нових ідей, нетрадиційних рішень; *урахування інтересів працівників*; *сприятливі умови праці й відпочинку*; *практична зорієнтованість на особистість*; *гнучкість організаційних структур управління*; *мобільність вертикальних і горизонтальних зв'язків і переміщень персоналу*; *демократичний стиль управління*; *знання, творча інноваційна поведінка* – здатність вийти за межі наявних знань і досвіду; *прагнення до самореалізації й визнання*; *націленість на результат*; *результативність праці*; *безперервне самонавчання й самовдосконалення*; *здатність до прогнозування в умовах невизначеності*; *бажання й здатність передати знання, навички, досвід учням і колегам* [7].

На думку В. Сластьоніна, формування готовності вчителя до інноваційної діяльності передбачає свідомий аналіз своєї педагогічної діяльності, критичне ставлення до шаблонності, нормативів, рефлексію, відкритість оточенню і професійним нововведенням, творче ставлення до світу, прагнення до самореалізації, втілення у професійній діяльності своїх намірів і способу життя.

Про сформованість у вчителя інноваційної культури може свідчити співвіднесення нового та традиційного у його роботі, оцінка значення інновацій, рівень інноваційних домагань, докладання реальних зусиль для покращення результатів педагогічного процесу.

Керівникові необхідно створити організаційно-управлінські умови для інноваційного способу життя в установі освіти. Вони пов'язані з організацією в навчальному закладі особливої інноваційної атмосфери, обстановки, у якій людина відчуває себе вільною, повністю вмотивованою, готовою до творчої роботи, формуючи інноваційність як провідну якість професійно-педагогічної культури педагогічного колективу, відмінного особливим уроєм життя.



Оксана Ковальская

Управление развитием инновационной культуры педагогов в общеобразовательном учебном заведении

В статье намечены пути формирования и развития инновационной культуры педагога; определены его профессиональные качества, способствующие внесению в образовательный процесс нововведений высокого уровня эффективности; раскрыты особенности управленческой деятельности администрации школы по созданию условий для работы учителя-новатора

Ключевые слова: управление, развитие, инновационная культура, учитель-новатор.



Oksana Kovalska

Managing the development of innovation culture teacher at school

In the article the ways of forming and development of innovative culture of the teacher; defined his professional skills to promote inclusion in the educational process innovations high level of efficiency; the features of the administrative management of the institution to create the **conditions for teacher – innovator.**

Keywords: management, development, innovation culture, teacher-innovator.

Це, у свою чергу, дасть можливість забезпечити конкурентоспроможність майбутніх випускників на сучасному ринку праці, сприятиме розвитку економіки країни та інноваційної культури на рівні суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Великий тлумачний словник сучасної української мови / [уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел]. – Київ : Ірпінь : ВТФ «Перун», 2001. – 1440 с.
2. Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» від 16 січня 2003 року N 433-IV (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2003, N 13) зі змінами, внесеними згідно із Законом N 3076-IV (3076-15) від 04.11.2005: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/433-15> – Назва з екрана.
3. Лазарев В. Управление инновациями в школе: [учебное пособие]. – Москва : Центр педагогического образования, 2008. – 352 с.
4. Ситник Ю. Інноваційна культура вчителя як підґрунтя ефективної роботи в сучасній школі // ІМІДЖ сучасного педагога. – 2006. – № 3 – 4. – С. 48 – 50.
5. Хуторской А. В. Педагогическая инноватика: учеб. пособие для студ. высших учеб. заведений. – 2-е изд., стереотип. – Москва: Издательский центр «Академия», 2010. – 256 с.
6. Чайка Г. Л. / Організація праці менеджера: навч. посібник. / передмова: Г. О. Шепелюк. – Київ : Знання, 2007. – 420 с. – (Вища освіта ХХІ століття).
7. Шипуліна Ю. / Інноваційна культура організації: сутність, структура, підходи до оцінки [Електронний ресурс] / Ю. Шипуліна. – Режим доступу: http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2010_2_132_138_0.pdf. – Назва з екрана.