

## **Трудности, происходящие при работе с инновациями**

Отмечая трудности, которые возникают в ходе адаптации к изменениям, Л.С. Подымова пишет, что эти трудности являются наиболее важными источниками профессиональных конфликтов. Это выявляется в ходе осуществления системных преобразований в организационной структуре образовательного учреждения, если присутствует определенная нестабильность социально-экономической обстановки.

Е.Б. Кузнецова отмечает, что при внедрении инноваций наблюдается ряд трудностей, которые были озвучены руководителями ДООУ в результате опроса. Среди основных трудностей были отмечены слабая материальная база (69%), материальная незаинтересованность коллектива и руководства в проведении инноваций (56%), недостаточная подготовленность руководящего состава ДООУ к проведению инноваций (52%), недостаточная общеобразовательная и квалификационная подготовка коллектива ДООУ (49%), недостаточное количество методических разработок по теме внедрения инноваций (36%), а также отсутствие внутренних мотивов в развитии инноваций как у руководителя, так и у всего коллектива (8%). Анализируя отмеченные руководителями трудности, можно сделать вывод, что внедрение инноваций в образовательный процесс ДООУ тормозит отсутствие материальной заинтересованности как педагогов, так и руководителей.

Соппротивление нововведениям и усугубление негативных переживаний профессионального стресса, проявляющихся в снижении продуктивности деятельности, ухудшении состояния здоровья и развитии профессионально-личностных деформаций у воспитателей, включенных в инновационный процесс, могут существенно снижать эффективность проведения реформ в целом. Напротив, инновационная готовность воспитателей, их включенность и активное функционирование в ходе внедрения новшеств в значительной степени определяют силу их позитивного воздействия.

Необходимость специальных интеллектуальных усилий при актуализации «инновационной восприимчивости» при разработке инноваций и включенности в реализацию нововведений делает профессиональную работу педагогов в дошкольных образовательных учреждениях более трудной, чем в условиях ее традиционной регуляции.

Самореализация воспитателей в процессе инновационной деятельности обеспечивает переосмысление тех возможностей и ограничений для реализации своих стратегических жизненных целей, ценностей, идеалов, которые содержит образовательная среда.

Это – самоутверждение в определенной социально-ролевой среде, связанное с получением определенного социального статуса и доступа к ресурсам социальной поддержки; самообразование через приобщение к информационному пространству профессиональной культуры, ее идеальных норм – содержания и значений, опосредствующих смыслы бытия, самовыражение в личностной истории посредством создания личностно-обусловленной внутренней и внешней среды своего существования – демонстрации своих оригинальных качеств, способностей, определения круга общения, структурирования личного времени и прочее.

Исследователь Л.М. Ужахова называет две формы сопротивления персонала: активное и пассивное. Автор характеризует их следующим образом. Активное сопротивление: например, предоставление недостоверной информации, изоляция сторонников изменений, нарушение инструкций, отвлечение ресурсов на другие цели, искусственное создание обстановки суеты. Пассивное сопротивление: например, настойчивые публичные высказывания опасений по поводу исхода преобразований, отрицание необходимости перемен, затягивание под разными предлогами начала активных действий, игнорирование информации, формальное использование новых методов работы, уклонение от повышения собственной квалификации, ограничение деятельности активных коллег.

Авторы Г.А. Мкртычян, О.М. Исаева отмечают следующие факторы сопротивления организационным изменениям. Они образуют две принципиально разные по своей природе группы: внутренние и внешние факторы. Группа внутренних факторов состоит из индивидуально-психологических (инертность, страх негативных последствий изменений, отсутствие доверия и уважения к руководителям) и социально-психологических (групповые нормы, групповая сплоченность, угроза потери власти) причин сопротивления изменениям. Вторую группу составляют организационные условия сопротивления изменениям: «жесткая» структура компании; особенности организационной культуры; отсутствие ясной стратегии развития организации; неэффективное управление организационными изменениями; несовершенная система организационных коммуникаций.

Среди основных причин, которые вызывают сопротивление коллектива в любой сфере деятельности учреждения или организации инновационным изменениям: недоверие к нововведениям, желание сохранить ценности, боязнь бесконтрольности ситуации, мнение коллектива, отсутствие личной заинтересованности.

Кроме того, среди возможных причин: отсутствие позитивного опыта инновационных изменений, отсутствие преемственности в изменениях, недостаток информации о предстоящих преобразованиях, нездоровый психологический климат в коллективе, недостаточно высокий уровень авторитета руководителя и ряд других.

Противодействие инновационному процессу со стороны сотрудников проявляется как явное сопротивление (открытый отказ от принятия нововведений) и неявное (скрытые действия сотрудников по снижению эффективности инновационного процесса) .

Инновационные изменения могут быть как совершенно уникальными, нигде ранее не применявшимися, так и заимствованные из опыта работы других организаций. В любом случае такие изменения являются

инновационными для каждой конкретной организации, поскольку становятся новой частью ее опыта.

В научной литературе зачастую отмечается, что «инновационное развитие системы образования так же, как и других ступеней, невозможно без информатизации учреждения». Действительно, это так, но также важным является и обучение персонала организации правильно и эффективно пользоваться информационными технологиями.

Таким образом, нами рассмотрено понятие сопротивления персонала проводимым в организациях инновационным изменениям, основные формы и причины сопротивления персонала.

К сожалению, многие инновации включают сопротивление со стороны педагогов. Причины, которые вызывают чаще всего сопротивление персонала новшествам:

1. Цели перемен не объяснены воспитателям. Таинственность и двусмысленность порождают неизвестность и беспокойство. Боязнь неизвестности может настроить учителей враждебно по отношению к любому новшеству.

2. Персонал не принимали участия в разработке и планировании внедрения новшества.

3. Игнорирование традиций коллектива и привычный собственный стиль работы.

4. Субъективное предвзятое отношение к новшествам, чувство угрозы, потери статуса.

5. Увеличение объема работы. Подобная угроза возникает, когда руководитель эксперимента заранее не планирует перемены в деятельности работников.

6. Инициатор введения новшества не пользуется уважением и доверием. К сожалению, часто воспитатели смотрят не на проект, а на его автора.

Сопротивление инновациям проявляется в формах:

1. Затягивание обсуждения и согласования.

2. Инерционное поведение (ожидание указаний, инструкций).
3. Требование конкретизации информации.
4. Отвлечение ресурсов.

Для преодоления сопротивления необходима деятельность со стороны руководства и наиболее активных педагогов.

И.С. Веснина отмечает, что при изучении проблемы подготовки педагогов к применению инновационных технологий были сформулированы основные принципы подготовки к применению инновационных технологий:

1. Принцип педагогизации подготовки воспитателей. Его суть – во всестороннем развитии личности педагогов, основанном на его индивидуальности. Большое внимание должно уделяться не только освоению знаний, умений и навыков, но и воспитанию педагогов, в основе которого находятся общечеловеческие ценности. Поэтому важно формировать у педагогов нравственные черты, которые будут находиться в основе жизненных ориентиров и социального поведения.

2. Принцип инновационности. Предполагает подготовку педагогов к инновациям на основе целей и задач инновационного образования, направленного на формирование компетентного специалиста, обладающего развитой профессиональной культурой и способного к новым инновационным решениям профессиональных проблем.

3. Принцип взаимосвязи инновации с традицией. Основан на идее о том, что в основе любой инновации находится традиция. Инновация развивает традицию, учитывая направление развития общества, а затем сама превращается в традицию. Поэтому в ходе подготовке к инновациям воспитателей необходимо опираться на достижения педагогики, уже ставшие традиционными. Формировать готовность к инновациям необходимо на основе качественной профессионально-педагогической подготовки.

4. Принцип практической ориентированности. Предполагает, что для формирования готовности к инновациям необходима способность педагога к реализации инновационных идей. Цикл включает в себя разработку научно-

методологического обоснования, апробацию на практике и корректировку и так далее до появления новой идеи.

5. Принцип субъект-субъектного взаимодействия. Предполагает, что подготовка к инновациям должна осуществляться в результате совместной творческой деятельности воспитателей и обучающихся их педагогов вуза. В ходе этой деятельности воспитатель является активным субъектом инновационной и творческой деятельности.

6. Принцип прогнозируемости. Предполагает, что подготовка педагогов ДООУ к инновациям осуществляется с учетом опережающего содержания, а также динамики инноваций в образовании. Необходимо формировать готовность использования имеющихся знаний, умений и навыков для действий педагогов в нестандартных ситуациях.

7. Принцип гибкости. Предусматривает, что в зависимости от внешних условий должна быть возможность оперативного изменения содержания подготовки к инновационной деятельности. Данный принцип дает возможность воспитателям продемонстрировать свои индивидуальные качества и творческий подход.

8. Принцип опережающей подготовки. Предусматривает, что необходимо готовить воспитателей, умеющих приспосабливаться к новым условиям, и обладает необходимыми для этого знаниями и умениями.

В различных сферах присутствуют свои особенности преодоления сопротивления персонала инновационным изменениям. Рассмотрим особенности в дошкольных организациях, которые мы выявили на основе изучения научной литературы.

Первая особенность заключается в том, что в сфере дошкольного образования достаточно сильными являются традиции, имеется ценный опыт педагогической работы с детьми, который апробирован, показал свою эффективность и систематизирован в научной педагогической литературе. В связи с этим внедрение инновационных изменений сопряжено с риском получения недостаточно качественного результата, поскольку не все

инновации являются широко зарекомендовавшими себя в педагогической работе. Поэтому может присутствовать сопротивление педагогического коллектива, который стремится сохранить традиции, устоявшиеся подходы в воспитании и образовании детей дошкольного возраста.

Вторая особенность состоит в том, что объектом работы педагогического коллектива дошкольных учреждений являются дети, а по отношению к ним требуется особенно высокий уровень обеспечения их физической, нравственной, интеллектуальной безопасности. Стандарты обеспечения безопасности отражены в нормативно-правовых актах федерального уровня, образовательных программах, научной педагогической литературе. В связи с этим, важно, чтобы инновационные изменения были согласованы с обеспечением безопасности детей и высокого уровня образовательного процесса.

Третья особенность состоит в том, что большинство педагогических работников облают высшим профессиональным образованием, имеют представления о значении инновационных изменений, следовательно, могут быть готовы к внедрению инноваций, если инновации являются действительно ценными и внедряются постепенно, не разрушая накопленный опыт.

Наиболее известна классификация методов преодоления сопротивления персонала инновационным изменениям, предложенная Дж. Катером (таблица 1).

Таблица 1 – Методы преодоления сопротивления инновациям

Метод	Используется	Преимущества	Недостатки
Информирование и общение	Применяется при недостаточном объеме информации либо неточной информации	В случае успешного убеждения людей они будут оказывать помощь при проведении изменений	Данный метод требует большого количества времени в случае массового вовлечения людей

Участие и вовлеченность	Применяется в случае неполноты информации у инициаторов изменений, а также в случае значительных сил для сопротивления у противников изменений	Сотрудники чувствуют ответственность за осуществление инноваций и информация, которой они располагают, включается в план изменений	Требуется много времени
Помощь и поддержка	Применяется в случае сопротивлений из-за боязни проблем адаптации к инновациям	Наиболее эффективен при решении проблем адаптации	Метод дорогостоящий, требует большого количества времени
Переговоры и соглашения	Применяется в случае, когда сотрудники явно теряют что-либо во время изменений	Сравнительно легкий путь преодоления сопротивлений	Дорогостоящий метод в случае согласия только путем переговоров
Манипуляции и кооптации	Используется в случае неэффективности или высокой стоимости других тактик	Сравнительно быстрый и недорогой метод	Могут появиться дополнительные проблемы в случае возникновения у сотрудников чувства, что ими манипулируют
Явное и неявное принуждение	Применяется в случае необходимости быстрого осуществления изменений и значительной	Быстрота, эффективность в преодолении любого вида сопротивления	Способ рискованный в случае недовольства сотрудников изменениями



	силы у инициаторов изменений		
--	------------------------------------	--	--

Приведем основные особенности преодоления сопротивления персонала в дошкольных организациях инновационным изменениям на рис. 2.



Рис. 2 – Основные особенности преодоления сопротивления персонала в дошкольных организациях инновационным изменениям

В научной литературе предлагаются профилактические меры преодоления сопротивления персонала образовательных организаций:

1) нацеленная ориентация педагогических коллективов на инновационную деятельность как непреходящую ценность: понимание ценности инновационных изменений, которые способствуют повышению качества образовательного и воспитательного процесса, снижению издержек;

2) популяризация продуктивных инновационных идей и технологий: путем убеждения, информирования, активизации обратной связи сотрудников;

3) ознакомление с новыми научно-теоретическими разработками и передовым педагогическим опытом: посредством консультаций, педагогических советов, формирование и пополнение базы методического кабинета новейшими материалами;

4) подключение педагогов к разработке проектов и программ развития своих образовательных организаций: посредством реализации проектов, организации творческих конкурсов, обмена опытом;

5) стимулирование инновационного самообразования и творческого роста: посредством материального стимулирования и иных форм мотивации .

Таким образом, существуют определенные особенности преодоления сопротивления персонала в дошкольных организациях инновационным изменениям. Их учет и проведение планомерной, научно обоснованной работы руководства дошкольных организаций по внедрению инноваций будет способствовать повышению качества образовательного процесса. Нами рассмотрены основные пути преодоления сопротивления персонала дошкольного учреждения инновационным изменениям.

