

ЗАМЫСЛЫ ОРЛИНЫЕ, А РЕЗУЛЬТАТЫ куриные¹, или Что разрушает систему внедрения инноваций

Марк Максимович Поташник,
действительный член (академик) Российской академии образования,
профессор, доктор педагогических наук

Острейшая проблема деятельности муниципальной методической службы — сопротивление и преодоление негативной тенденции — превращения методистов в бесправные придатки бюрократических управленческих структур, возвращение к своему предназначению: выявлению, распространению, организации прогрессивного педагогического опыта, непосредственное обучение учителей и, что особенно важно, — внедрение научных разработок в практику школ.

Ожидания и разочарования

Основанием для статьи послужила ситуация, возникшая после курса моих лекций «Урок XXI века (личностно-ориентированная дидактика современного урока)» в одном из городов России. После продолжительной и грамотной работы Управления образования и Информационно-методического центра (ИМЦ) учителя были мотивированы, люди захотели идти на курсы, они ожидали интересных и полезных занятий.

Итак: несколько сотен человек, хороший светлый зал, мультимедиа, заинтересованные слушатели. Я очень старался и по реакции

¹ Название статьи — парафраз, метафорическая трансформация поговорки «Взмах орлиный (символ высокого полёта мысли, символ надежды), а полёт куриный (символ низкого результата действий, несбывшихся ожиданий, намерений)».

аудитории видел, что учителя увлечены учёбой. Провожали стоя, благодарными аплодисментами, говорили добрые слова. Казалось бы, всё хорошо. Было это в весенние каникулы, так что люди были немного отдохнувшими и не разрывались между уроками и курсами.

В октябре получаю полное разочарований письмо от начальника Управления образования, смысл которого сводится к следующему: «И накануне, и после проведённых Вами курсов у нас было столько надежд на то, что учителя начнут работать по-новому. И вроде бы все хотели этого. Но прошёл месяц нового учебного года, я посетила несколько открытых уроков и с грустью вынуждена констатировать, что ничего не изменилось. Будто Ваших лекций о требованиях к современному уроку и не было. Все работают по-старому. *Ничего из новшеств, предложенных Вами, не взято.* Всё как было, так и осталось. Видимо, настоящие учителя — те, о которых говорят «Учитель от Бога» — из школ ушли, а те, что остались, ...».

Естественно, я воспринял это письмо как правомерный упрек и в свой адрес. Но вместе с тем не давала покоя мысль: «Если я некачественно выполнил свою работу, то почему же учителя несколько дней добровольно приходили и сидели по шесть часов, слушали и всё записывали, почему не ушли после первого же перерыва, почему задавали много уточняющих вопросов, просили прокомментировать именно новые для них требования, привести пример по их предмету, почему добровольно купили мои книги по теме курсов?». Устрашающей регистрацией ни до, ни после лекций не было, как не было и известных средств стимулирующего шантажа (выдача/невыдача удостоверения). Видимо, причина не только, а может быть, и не столько во мне.

Я стал звонить коллегам — учёным, научным работникам, преподавателям вузов и ИПК, которые сейчас читают лекции учителям. И они мне неожиданно сказали, что и у них почти везде такая же картина.

Размышления в связи с полными (только в России) загадочного, таинственного смысла вопросами «Кто виноват?» и «Что делать?» привели меня к проблеме внедрения научных разработок, т.е. новшеств. Вспомнил, что более тридцати лет назад один из видных учёных-педагогов, академик В.В.Краевский исследовал проблему и издал не утратившую и сегодня ценности брошюру «Соотношение педагогической науки и педагогической практики» (М.: Знание, 1977). В.В. Краевский убедительно показал, что внедрение научных разработок — прямая функция региональных институтов повышения квалификации и муниципальных методических органов. Если методические службы отсутствуют или не выполняют своего предназначения, то из целостной системы образования выпадает очень существенное звено, и система перестаёт ею быть, рассыпается: наука, инновации возникают, но ими никто не пользуется, образование не развивается.

Возможные варианты

А теперь на примере темы «Урок XXI века» рассмотрим то, как всё должно было бы быть.

Итак, лектор прочёл курс лекций и оставил билеты для собеседования, которое надо про-

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПОЛИТИКА

вести для обеспечения обратной связи, без которой не может быть сколько-нибудь грамотного управления внедрением идей и технологий нового курса. Специалисты управления и работники методслужбы проводят собеседование с завучами, а те — в своих школах с учителями.

В качестве примера приведём один такой билет.

Билет 5

1. Учёт обученности, обучаемости, реальных учебных и воспитательных возможностей учащихся при планировании (проектировании) современного урока.
2. Расскажите о плане своего профессионального самообразования, о самопроектировании повышения своей профессиональной квалификации и в целом — о программе саморазвития в этом году и в ближайшие годы.
3. Разработку какой темы, проблемы, методики, технологии Вы планируете осуществить в этом году? Какова тема готовящегося или проводимого Вами эксперимента? Расскажите о программе этого эксперимента (цель, задачи, гипотеза и т.д.).
4. Что конкретно нового Вы планируете показать на открытом уроке, который Вы будете давать при прохождении аттестации на подтверждение или повышение аттестационной категории или с целью экспертизы коллег, или в форме мастер-класса для повышения их квалификации?

Далее методическая служба предлагает школам, учителям «разобрать» все требования, чтобы каждый квалифицированный учитель поработал с тем или иным требованием, создал эффективный опыт его реализации и мог бы давать открытые уроки в форме мастер-класса для коллег города (района).

М.М. Поташник. Замыслы орлиные, а результаты куриные, или Что разрушает систему внедрения инноваций

В первую очередь нужно создать прогрессивный опыт по новым и самым трудным требованиям к современному уроку, таким как формулирование ценностных основ содержания учебного материала; оказание учащимся помощи в поиске и раскрытии личного смысла изучаемого на уроке; обеспечение практической направленности учебного материала; использование усвоенных учениками знаний не только по образцу, но и в частично изменённых и полностью незнакомых ситуациях и т.д.

Далее методслужба, одна из главных функций которой — внедрение научных разработок, распространение прогрессивного опыта, организует описание опыта реализации требований к современному уроку, создание поручных разработок в форме цифровых ресурсов.

Названное представляет собой минимально возможную работу, организуемую Управлением образования и методической службой по освоению любого новшества.

Разумеется, в зависимости от содержания и характера внедряемого (осваиваемого) материала могут быть использованы самые разные формы работы с кадрами из их многочисленного арсенала: семинары, стажёрство, индивидуальное наставничество, школы профмастерства и передового опыта, деловые игры ролевого и неролевого характера, рефлексивно-ролевые игры, творческие отчёты учителей, методические объединения, творческие микрогруппы, коучинг.

Методической поддержки больше нет

Напомним: *всё названное (т.е. работа по внедрению нового) должно было бы иметь место, если бы были люди, которые могли её профессионально осуществлять.*

Но этих людей, можно сказать, что нет, ибо то звено в системе образования, которое должно заниматься внедрением, ли-

бо уже исчезло, либо вот-вот исчезнет и потому вся система разрушается. Рассмотрим ситуацию подробнее.

На основании Федерального закона № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» финансирование повышения квалификации педагогов (куда входит и внедрение инноваций) отнесено к полномочиям региональной власти. В этом же Законе утверждается, что муниципалитеты имеют право (*но не обязаны*) создавать методические службы в городах и районах, но только за счёт своих средств, если таковые имеются. Именно это право (а не обязанность) и привело к тому, что *во многих городах (даже областных центрах) методцентры вообще сократили*, чем не только разрушили систему внедрения нового, но и лишили учителей какой-либо методической поддержки на местах. Быть или не быть муниципальной методслужбе, зависит исключительно от понимания/непонимания её необходимости главой администрации.

Но даже там, где муниципальные методцентры ещё сохранили, их поставили в такое положение, когда они не могут выполнять своё предназначение: помогать учителям повышать квалификацию, внедрять новое, учить их мастерству. Ситуация станет понятной из письма начальника Управления образования полумиллионного города. Мы намеренно не сами описываем ситуацию, чтобы из первых уст, самобытным языком управленца-практика точнее раскрыть проблему:

«...Исчез сегодня методист из системы образования. Во-первых, в методцентры хорошие учителя идти не хотят, ведь там элементарно не платят нормальной зарплаты. Ну, какой сумасшедший расстанется с зарплатой по высшей категории и пойдёт в методцентр, чтобы потерять и учеников, и зарплату, и право на пенсию по выслуге лет? Вторая причина

кроется в том, что по мере сокращения численности штатов управлений образования их функции частично перетекают в методцентры. Поэтому на должности методистов подбираются не учителя — мастера своего дела, а помощники чиновников. И выполняют они всякую бумажную, бюрократическую работу. Конечно, они ничему не могут научить ни учителей, ни тем более руководителей школ. А руководители к ним и не обратятся в силу бесполезности.

Поверьте, в полумиллионном городе, где 70 школ, я не могу найти хорошего методиста по проблемам управления образованием. Были несколько завучей, которые тащили на себе эту работу, но ведь они норовили сбежать при первом удобном случае и сбежали. Сравните: на 0,5 ставки она получит 3—4 тыс. руб. в месяц, а в хорошей школе заместитель директора получает 33 тыс. рублей. А я ведь плохого завуча или директора из плохой-то школы брать не буду.

Методцентр у меня в городе есть. Но кого я смог уговорить пойти туда работать на нынешних условиях — отнюдь не лучших учителей и никого из руководителей. Работники методцентра — добросовестные люди, но они к методработе с учителями профессионально непригодны. Чем они занимаются? Рассылкой поздравлений ко всем праздникам во все учреждения города и области, сбором сведений для управления, организацией олимпиад, конкурсов, фестивалей, марафонов, смотров и т.п., что к методической работе отношения не имеет».

Приведённая ситуация характерна для всех муниципальных образовательных систем всей страны. Причём хуже всего дело обстоит с работой методцентров с руководителями школ, которые из-за огромной перегруженности вообще устраниваются от какой бы то ни было работы по саморазвитию. Факт сегодняшнего дня: я начал читать новый курс «Управление школой: классика и эксклюзивные аспекты», приглашений много, но никто, кроме организации лекций, никакой работой по внедрению заниматься с руководителями школ и их заместителями не хочет. Я приготовил билеты (вопросы) для собеседования после лекций, чтобы обеспечить совершенно

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПОЛИТИКА

необходимую для эффективной методической работы с ними обратную связь. Рассмотрим пример.

Билет 9

1. Организационная структура управляющей системы школы.
2. Способы защиты от неправомерных требований управляющих, контролирующих и надзорных органов.
3. Назовите, что в своей управленческой деятельности Вы умеете делать лучше других руководителей школ, в чём Вы сильнее коллег. Оцените, чем в своей работе Вы владеете «на уровне ремесла», чем — на «уровне мастерства», чем на «уровне искусства».
4. На основе самодиагностики, внешней экспертизы и оценки результатов своей управленческой деятельности назовите те профессионально необходимые умения, которыми Вы не владеете или владеете, но испытываете затруднения, — то, над чем Вам нужно срочно начать работать, чтобы ликвидировать профессиональные дефекты как руководителя.
5. Охарактеризуйте (опишите) систему Вашей работы по своему профессиональному росту именно как управленца в этом учебном году (или на ближайшие годы): назовите мотив, цель, содержание, формы работы, её структуру, взаимосвязи, ожидаемые результаты (т.е. план или программу саморазвития). Объясните, почему представленные Вами — именно целостная система, а не случайный набор мероприятий.
6. Какое новшество, не описанное в литературе, именно в управлении школой Вы можете предложить, технологически разработать и применять в новом учебном году?

М.М. Поташник. **Замыслы орлиные, а результаты куриные, или Что разрушает систему внедрения инноваций**

Самообразование

Проблема, над решением которой нужно думать, — поиск оптимального варианта оформления собеседования для придания ему определённого статуса: либо это часть процедуры аттестации (тогда она обязательна, но только для некоторых руководителей), либо это методическое мероприятие, одобренное и рекомендованное решением Совета директоров, либо помощь руководителям в организации самообразования и потому добровольна, либо что-то ещё.

Вынуждены признать, что повсеместно работа по самообразованию, повышению квалификации руководителей школ и их заместителей, по освоению новшеств подменяется проведением публичных мероприятий в так называемых якобы интерактивных формах (конференции, круглые столы, беседы за чашкой чая и т.п.), *когда люди, не прочитавшие никаких книг по объявленной проблеме, т.е. без личной работы по самообразованию, высказывают своё мнение на основе обыденного здравого смысла или отчитываются о проведённых в школе мероприятиях, ошибочно полагая, что всё это якобы отражает их развитие.*

Вот почему собеседование, которому обязательно должно предшествовать самообразование, становится необходимой формой обратной связи, при которой обеспечивается действительное развитие руководителя, изучившего теорию вопроса и спланировавшего на её основе свою практическую деятельность по повышению своей квалификации как управленца.

Проводимые во многих городах и районах развёрнутые презентации образовательных программ школ, как и *публичные отчёты директоров школ на расширенных коллегиях управлений и департаментов образования, ни в коей мере не заменяют собеседований по вопросам теории и практики управления школой.* У этих мероприятий разные цели.

«Учитель года»

Замечу, такая же картина в стране с опытом победителей ежегодного Всероссийского конкурса «Учитель года». Рассмотрим ситуацию. На одну чашу весов положим все огромные усилия, затраченное на организацию конкурса время работников управлений образования и методцентров, учителей, наконец, деньги, потраченные на проведение районных (городских), региональных, российского этапов этого ежегодного конкурса (это сотни миллионов рублей). На другую — результаты, которые бы хоть как-то положительно повлияли на развитие российского образования.

Несогласных с таким подходом прошу назвать фамилии, имена, отчества победителей Всероссийского конкурса этого года и прошлых годов. Не можете вспомнить — понимаю. Может быть, Вы вспомните хотя бы идею опыта этих лучших из лучших, фрагмент технологии какого-либо творческого изобретения?

Молчите? ...А теперь подумайте, почему Вам нечего сказать, почему так получилось?

Причин много, но среди них вряд ли кто-то станет отрицать такие, как:

- отсутствие на российском и на местном уровнях анализа, оценки, обобщения, описания и представления опыта победителей, да и просто опыта хороших учителей;
- отсутствие рефлексии и описания своего опыта самими победителями всероссийского конкурса;
- отсутствие программы действий по распространению этого опыта, рекомендаций технологического характера по его внедрению в массовую практику.

Экспериментальная работа

Далее хочу обратиться к тем, кто создаёт новое в процессе экспериментальной работы. Здесь есть что сказать всем, кто

творит новое, читает лекции перед практиками, занимается повышением квалификации педагогов. Двадцать пять лет назад я закончил работу над докторской диссертацией. В ней, как в то время было принято, были экспериментальные и так называемые контрольные школы (классы) для сравнения, где разработанное мною не внедрялось. Сравнение показывало эффективность разработанного. Мой научный консультант академик Ю.К. Бабанский посоветовал тогда отложить диссертацию (хотя работа была готова и рекомендована к защите) и подготовить ещё одну главу, где сам процесс именно массового внедрения разработанных новшеств будет рассмотрен (изучен) как специальный предмет исследования.

Не скрою, мне этого делать очень не хотелось, но интуиция подсказывала, что Ю.К. Бабанский прав, ибо одно дело, когда ты сам руководишь освоением новшеств в ограниченном числе школ, другое — когда методцентры и школы самостоятельно пользуются твоими рекомендациями. Эта работа была проделана, и позже я не пожалел о ней, ибо при массовом распространении идей, технологий, опыта непременно возникали субъективное толкование рекомендаций, ошибки в понимании, и поэтому тот из исследователей, кто хочет что-либо внедрить, должен изучить возможные искажения для предупреждения, предотвращения и исправления, обязательно разработать систему мер, алгоритм действий по внедрению, снабдить рекомендации примерами, т.е. *обеспечить полное научно-методическое сопровождение внедрения любых идей, любого новшества, прогрессивного опыта.*

Эту работу должен проделать тот, кто читает лекции, совместно с работниками методслужбы.

Саморазвитие

Ещё одна причина несоответствия затраченных усилий на освоение новшеств, организацию повышения квалификации учителей результатам этой работы в том, что у большинства педагогов нет мотива к самоизменению: не востребовано сейчас практикой самоизменение школьной жизни. Это происходит потому, что в сис-

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПОЛИТИКА

теме образования страны стали господствующими авторитарно-административные методы управления, навязывание всего и вся сверху. Эта тенденция привела к уходу из школы большей части творческих педагогов, а именно они были генераторами новых идей, инициатив, именно они были создателями прогрессивного опыта, у них учились другие педагоги.

Поскольку истинные нововведения, кропотливая работа по развитию педагогических кадров заменены ежегодными призывами к освоению псевдоновшеств, навязанных сверху, учителя отвыкли думать, и унылая однообразная массовая практика каждый год если и обновляет, то только заголовки, ничего не меняя по сути. Так было с конкурсом в рамках приоритетного нацпроекта «Образование», с Комплексной программой модернизации образования, введением якобы новых проектного метода или компетентностного подхода, программой «Наша новая школа» и другими ретро- или псевдоинновациями. Поскольку ни одна из названных идей не была технологически обеспеченной, не доводилась до результата, учителя привыкли к этому стилю работы, и когда им читают серьёзные курсы, требующие самообразования (чтения книг), взаимного обсуждения прочитанного, личного творчества, люди ничего этого делать не хотят, не могут, а многие уже и не умеют.

Внедрением нужно специально заниматься

На этом неблагоприятном фоне только огромные усилия местных органов образования, пассионарный дух некоторых начальников и терпеливая настойчивая последовательная работа специалистов управлений, отделов образования и методической службы, сопротивление, а где можно и отказ от бессмысленных смотров, конкурсов, марафонов, фестивалей, презентаций, сдачи справок, отчётов,

М.М. Поташник. Замыслы орлиные, а результаты куриные, или Что разрушает систему внедрения инноваций

которые никто не анализирует и не читает, наконец, понимание того, что всё названное вообще методической работой не является, что внедрением нужно специально заниматься, имея программу действий и управляя её реализацией, — только всё это в совокупности может изменить положение дел.

Пока мне известны только три территории, где после приглашения лектора с новой темой организуют приобретение книг, самообразование, проводят собеседования по теме, имеют план освоения новшеств: Можгинский район Удмуртской Республики (директор Информационно-методического центра А.В. Лисина, начальник Управления образования А.Г. Исымбаев); Департамент образования г. Липецка (руководитель департамента — кандидат педагогических наук, заслуженный учитель РФ А.М. Шамаева; методцентра как структуры в городе нет); Управление образования г. Калуги (начальник Управления В.В. Тылкин, директор Информационно-методического центра М.В. Чеченкова).

Ситуация запущена настолько, что управления образования и методцентры (где они ещё сохранились) стали публично отчитываться не результатами работы с учителями, а процессуальными показателями, что для управленца любого уровня неграмотно, а потому и недопустимо. В докладах на августовских конференциях мы почти повсеместно слышим: «В этом году мы пригласили лектора из Москвы (такого-то), преподавателя Академии повышения квалификации (такого-то), перед учителями выступили профессора нашего университета...» и т.д. Но поскольку никаких программ или хотя бы планов мероприятий по внедрению идей, раскрытых приглашёнными специалистами, не было реализовано, то и результатов каких-либо изменений учителей нет и не могло быть.

Вот почему замыслы орлиные, а результаты — куриные.

Что же делать? Хочется надеяться, что федеральный министр образования прочтёт эту статью и немедленно поставит вопрос в Правительстве о внесении поправок и в новый федеральный закон «Об образовании», который готовится, и в 131-й федеральный закон, где методистам будет возвращён их высокий статус, будет соответствующим образом обеспечено их материальное положение, где будет признано обязательным восстановление методических центров на местах, то есть во всех муниципальных образованиях, обеспечение их бюджетным финансированием.

Если этого не произойдёт, то совершенно обоснованные требования Президента страны вырвать систему образования из застоя путём освоения инноваций останутся только декларациями, которые некому реализовать, и виновными в разрушении системы внедрения новшеств, в этом неисполнении поручений Президента будут федеральное министерство, его нынешние руководители.

Заказывайте новую книгу

М.М. Поташника

«ЭКСКЛЮЗИВНЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ШКОЛОЙ»

**Методическое пособие
для руководителей школ
и органов образования**

Справки: тел.: (495) 953-99-12

E-mail: pedobsh@mail.ru