

# КАК ОРГАНИЗОВАТЬ ПРОЦЕСС УСПЕШНОГО РАСПРОСТРАНЕНИЯ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИХ МАТЕРИАЛОВ

*Александр Юрьевич Уваров,*

*ведущий научный сотрудник ВЦ РАН, кандидат педагогических наук*

ЗА ПОСЛЕДНИЕ ГОДЫ НА ФЕДЕРАЛЬНОМ И РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЯХ ПО ЧАСТНОЙ ИНИЦИАТИВЕ РАЗРАБОТАНО НЕМАЛО ВЫСОКОКАЧЕСТВЕННЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕСУРСОВ, КОТОРЫЕ НЕ ВОСТРЕБОВАНЫ ПРАКТИКОЙ. СЛОЖНОСТЬ ПРОБЛЕМ ОСВОЕНИЯ НОВЫХ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ ПРАКТИК В УСЛОВИЯХ МАССОВОЙ ШКОЛЫ НЕДООЦЕНЕНА.

Идея о том, что содержание образования слабо подвержено изменениям, а школа — самый стабильный общественный институт, мало соответствует реалиям современного мира. Индустриальная революция, книгопечатание и учебник привели к революционным изменениям в «доиндустриальном образовании». Они позволили создать и развить современную массовую школу, отвечающую представлениям о хорошо организованном предприятии с жёстко фиксированной, «закрытой» учебной архитектурой. Несмотря на очевидные недостатки, закрытая учебная архитектура жизненна. Её создание — результат труда многих поколений великих педагогов. Она стала величайшим социальным достижением, отвечала требованиям своего времени и сделала похожими друг на друга школы во всём цивилизованном мире.

Закрытая учебная архитектура фиксирует минимальный уровень общеобразовательной подготовки, устанавливая определённый барьер «педагогической халтуры», обеспечивает систематическую массовую переподготовку учителей и позволяет сравнительно эффективно вносить кардинальные изменения в учебный процесс. Однако она создавалась для того, чтобы обеспечить массовое образование в условиях ограниченного доступа к информации. Сегодня положение быстро меняется. Архитектура традиционной школы вошла в конфликт с неограниченным доступом учащихся к инфор-

мации. Существующие методы и формы учебной работы должны меняться в той мере, в какой они несут на себе (на них «нарисованы») составляющие нового содержания обучения. Так, традиционная фронтальная форма работы должна дополняться групповыми формами работы в классе, которые открывают возможности освоения техник групповой работы и сотрудничества. Однако школа с закрытой учебной архитектурой на это не способна. В такой школе цикл обновления образовательной практики занимает десятилетия.

За последние годы в рамках проекта «Информатизация системы образования» (ИСО) разработана целая серия инновационных методических материалов. Встал вопрос о том, как организовать их распространение, добиваясь желательных образовательных результатов.

## Три модели распространения учебно-методических материалов

Возможные расхождения между ожидаемыми (зафиксированными в документах) результатами внедрения и желаемыми результатами освоения УММ позволяют выделить три встречающихся на практике подхода к их распространению. Это можно сделать потому, что сегодня (в различных конкурсных и грантовых программах, документах органов

управления образования и т.п.) результаты распространения УММ представляются, как правило, в виде результатов их внедрения.

**«Распространение на бумаге».** Здесь мероприятия по распространению ограничиваются изданием соответствующих приказов и, возможно, рассылкой материалов на места. Таким образом, мероприятия по внедрению в рамках «распространения на бумаге» обеспечивают, по существу, лишь информирование потенциальных пользователей соответствующего продукта. Никакие другие мероприятия (активности) по внедрению и освоению нововведения здесь не поддерживаются.

Если организация заинтересована в том, чтобы минимизировать свои внутренние операции и/или обеспечить положительную оценку своей работы со стороны внешних контролёров (например, в ходе аттестации), она может ограничиться этим подходом к распространению.

Например, нетрудно себе представить, что подобное распространение нового УММ по истории на федеральном уровне выльется в то, что соответствующие приказы будут изданы, учебники закуплены (доставлены в школы) и поставлены на полки. Во всех отчётах будет сказано, что преподавание по новым учебникам введено. Но в реальности пользоваться ими, скорее всего, не будут. Правда, это вовсе не исключает того, что отдельные учителя начнут работу по новым учебникам. Эта картина привычна для нашей школы. Все разговоры о том, что исполнители недостаточно тщательно выполняют спускаемые сверху указания, по нашему мнению, неправомерны. Процедуры «распространения на бумаге» ничего большего не требуют.

**«Формальное распространение».** В этом случае набор мероприятий по распространению УММ включает в себя не только издание соответствующих приказов и доведение соответствующих материалов на места, но также и процедуры по организации соответствующей подготовки персонала и его методической поддержке, контролю, обновлению форм отчётности и т.п. Предполагается, что в результате всех этих мероприятий по внедрению школа на самом деле освоит новую педагогическую практику. Распространение УММ рассматривается как повод для проведения всех этих мероприятий.

Обычно в ходе выполнения подобных программ проводятся все необходимые меропри-

ятия, осваивается язык распространяемого нововведения. Но при всём при том новая педагогическая практика на местах может остаться неосвоенной. Ведь обучение педагогов может проводиться традиционными методами, которые не соответствуют этой новой практике, методический контроль — без учёта её ключевых элементов; сами методисты — не имеют необходимой подготовки. Собираемая дополнительная информация может лежать без движения и не использоваться в процессе принятия соответствующих решений, а новые понятия могут быть лишены содержания и не оказывать никакого влияния на учебную работу. Иногда такой подход называют «фиктивными программами управления». Инициаторами «формального распространения» движет традиция, некомпетентность или некритичная вера в то, что проведение деловой игры по формированию корпоративной культуры, разработка и провозглашение миссии школы, курсы по организации групповой работы и т.п. способны повлиять на педагогов так, что они сами изменят привычный стиль работы, начнут использовать новые педагогические практики. Попытка распространения учебно-методических материалов, которые доказали свою результативность с помощью формально верных, но не ориентированных на конечный результат программ, не гарантирует появления в школах новых образовательных практик, которые приносят реальную пользу учащимся и педагогам.

**«Распространение, ориентированное на результат».** Этот подход предполагает разработку и выполнение процедур, которые гарантируют, что ключевые составляющие новой педагогической практики освоены получателями и приносят им ожидаемые результаты. Очевидно, что такое внедрение УММ требует осмысленной и тщательной подготовки, дисциплинированного и ответственного отношения к делу всех участников процесса распространения. Этот подход разработчики проекта ИСО считают единственно желательным. Он тоже не гарантирует немедленного стопроцентного освоения и использования новых учебно-методических материалов всеми педагогами.

Распространение, ориентированное на результат, не является чем-то абсолютно новым для отечественной школы. Те, кто участвовал в образовательных реформах середины прошлого века, могут вспомнить о ключевых элементах советской системы распространения новых учебников и связанных с ними методических

материалов. Конечно, у этой системы распространения было множество недостатков, а её распад был исторически неизбежен. Мы не можем и не должны пытаться вернуть её назад. Необходимо найти решения, которые, используя всё лучшее из прошлого опыта, позволят разрабатывать реалистичные процедуры внедрения и освоения УММ, результативно решать задачу информатизации современной школы.

### Инновационные учебно-методические материалы

Далеко не случайно, что все три подхода к распространению УММ («Распространение на бумаге», «Формальное распространение», «Распространение, ориентированное на результат») можно встретить на практике. Некоторые УММ достаточно «распространять на бумаге». Для распространения других, кроме информации об их существовании, может потребоваться лишь незначительная по объёму дополнительная работа с учителями. И лишь для инновационных УММ нужно организовывать распространение, ориентированное на результат.

Под инновационным учебно-методическим комплексом (ИУМК) понимается полный набор средств обучения, необходимых для организации и проведения учебного процесса, который за счёт активного использования современных педагогических и информационно-коммуникационных технологий обеспечивает достижение образовательных результатов, необходимых для подготовки учащихся к жизни в условиях информационного общества, включая:

- фундаментальность общеобразовательной подготовки;
- способность учиться;
- коммуникабельность, умение работать в коллективе;
- способность самостоятельно мыслить и действовать;
- способность решать нетрадиционные задачи, используя приобретённые предметные, интеллектуальные и общие знания, умения и навыки.

Осваивая ИУМК, учитель должен воспроизводить современные методы обучения и образовательные технологии, принципиально меняющие образовательную среду, активно использовать ИКТ в учебном процессе. ИУМК ориентирован как на существующие варианты оснащения образовательных учреждений

средствами ИКТ, так и на перспективные. Он позволяет использовать различные организационные формы учебного процесса. Важным для получателя свойством таких комплексов является их доказанная результативность<sup>1</sup>.

### Шаги распространения УММ

Распространение — не одномоментный процесс, и оно, как правило, не проходит гладко. Главная задача поставщиков (линия доставки) — помочь школе освоить новую педагогическую практику, своевременно выявлять и успешно решать проблемы, которые обычно возникают в процессе её распространения.

Реализацию программы распространения естественно интерпретировать как процесс передачи знаний, техник, ценностей. В ходе этого процесса результативная педагогическая практика адаптируется к новым условиям.

Для такого процесса, помимо рамки, фиксирующей участников распространения, нужна ещё одна, которая фиксирует его шаги. Принято выделять шесть шагов реализации любой инновационной программы. Рассмотрим их последовательно.

**Выработка решения о распространении УММ.** Чтобы внедрение и освоение нового УММ началось, потенциальные получатели должны сначала задуматься, поможет ли им это средство решить образовательные задачи, и если да, то смогут ли они его освоить. Для получателя УММ — *доверительный товар*. Оценка качества нововведения всегда сопряжена со значительными издержками, и, естественно, здесь не обходится без института информационных посредников. На этом шаге получателю нужно оценить выгоды и издержки, сопутствующие распространению УММ, а поставщику — помочь ему принять обоснованное решение. Получатель должен оценить, насколько новая педагогическая практика отвечает нуждам школы, муниципального образования или региона, и хватит ли у него ресурсов на её внедрение и освоение. На этом шаге поставщик, широко используя методы социального маркетинга, изучает потребности потенциальных получателей УММ и определяет, в какой мере освоение новой практики может удовлетворить их нужды. Процесс освоения

<sup>1</sup> С этой целью в рамках ИСО проводится опытное распространение (полевые испытания, или апробация в реальных условиях школы), анализ и оценка результативности ИУМК.

может инициироваться как на уровне школы, так и на более высоком уровне.

Что необходимо на этом этапе?

Прежде всего, установление и поддержка надёжной коммуникации; опора на теорию управления изменениями, которая помогает разрабатывать и выполнять соответствующие программы; выявление и поддержка (моральная, материальная) лидеров; вовлечение педагогического сообщества в процессы подготовки и последующей реализации программы распространения УММ.

Для успешного распространения новой педагогической практики в рамках региона или муниципального образования поставщикам УММ рекомендуется вести работу не только с учителями и руководителями образования, но и с местными экспертами (методистами), политиками, спонсорами и т.п. В ходе специально организуемых мероприятий (встреч, семинаров) поставщики могут определить, в какой мере распространение УММ здесь действительно необходимо; оценить возможную связь предлагаемой программы распространения с реальными потребностями на местах; заручиться поддержкой руководителей школ, учителей и работников управления образованием, зарезервировать для программы необходимые ресурсы.

Успешной может считаться такая работа по изучению и выбору нового УММ, которая заканчивается принятием решения о распространении конкретного УММ и разработкой плана его распространения, включающего внедрение, начальный этап освоения, а также график их выполнения. Обратите внимание, что принятие решения о распространении УММ само по себе вовсе не означает, что доказательно-результативное распространение действительно будет иметь место (вспомните о «распространении на бумаге»).

#### **Подготовка к внедрению/освоению УММ.**

После того, как решение о реализации программы доказательно-результативного распространения УММ принято, необходимо запустить соответствующие инфраструктурные механизмы, которые обеспечат реализацию программы. Сюда входят разработка и утверждение бюджета (открытие соответствующего финансирования); разработка и ввод в действие новых форм отчётности или дополнение имеющихся; утверждение показателей и индикаторов, фиксирующих ожидаемые результаты программы; уточнение дейст-

вующих должностных инструкций и требований (включая, возможно, привлечение новых работников) и т.п.

В этот момент, как правило, решаются вопросы выделения необходимых помещений, заказа и приобретения дополнительного оборудования (например, средств ИКТ), закладываются средства на проведение мероприятий с теми, кто так или иначе заинтересован в реализации программы, на дополнительную оплату учителям, которые будут замещать своих коллег, направленных на повышение квалификации, и т.п. Все эти мероприятия и связанные с ними затраты на подготовку программы к запуску — обязательный первый шаг любого начинания в сфере образовательных услуг. Без них не может обойтись и программа распространения УММ в новой школе, муниципальном образовании или регионе. Только после всех этих мероприятий можно приступить к непосредственной работе с учителями.

#### **Начальная стадия внедрения/освоения**

**УММ.** Внедрение инновации требует изменений, которые могут оказаться существенными и для отдельных людей, и для всей организации. В любом случае эти изменения не могут произойти сразу во всех её подразделениях, с каждым работником или со всеми составляющими трансформируемой педагогической практики. Инновационные УММ, как правило, требуют тех или иных изменений в работе школы в целом. На работников школы влияют личностные, административные, экономические и прочие факторы. Сами эти факторы тоже меняются со временем в зависимости от политических установок, экономических условий, организационных изменений, новых разработок и т.п. Реальный мир, где действуют работники школы, полон личных предпочтений, социальных напряжений, сложившихся традиций и отношений, бесплодных администраторов, профессионального соперничества (конкуренции), текучести кадров и вездесущей, трудно преодолимой инертности.

На начальной стадии реализации любой программы боязнь перемен, инертность и силы, стремящиеся поддержать статус-кво, накладываются на сложную по своей сути работу по внедрению и освоению нового. Причём всё это происходит в тот момент, когда программа ещё только разворачивается, а политическая воля её лидеров проверяется жизнью. Попытки осуществить доказательно-результативное

внедрение новой педагогической практики чаще всего и захлёбываются на начальной стадии под внешним и внутренним давлением.

На этом шаге рекомендуется максимально точно выполнять процедуры, из которых состоит осваиваемая педагогическая практика, ограничивать предлагаемые «улучшения» и «рационализации».

Каковы значимые факторы успеха? Последовательное и неукоснительное претворение принятой программы в жизнь; мониторинг её реализации; оперативная оценка хода работ; своевременное оказание работникам школы методической и технической помощи; поддержка процесса распространения с использованием административных ресурсов. И наоборот, внесение изменений в уже принятую и действующую программу распространения и/или осваиваемую практику отрицательно сказывается на успешности работы.

**Полноценное использование осваиваемого УММ.** После того, как зафиксированные в УММ процедуры полностью интегрированы в работу отдельных педагогов и школы, следующий шаг — это полноценное использование осваиваемого УММ. К этому времени программа распространения полностью развёрнута, учебная работа проводится в соответствии с требованиями УММ, её ход и результаты систематически оцениваются и корректируются, методисты оказывают учителям необходимую поддержку.

На третий-четвёртый учебный год использование нового УММ в школе становится привычным делом, участники учебного процесса начинают воспринимать осваиваемую педагогическую практику как собственную. Ожидаемые результаты учебной работы к этому времени достигаются полностью. Результативность осваиваемой педагогической практики (поскольку точность её выполнения постоянно отслеживается) на площадке внедрения (получатель) становится такой же, как и на исходной площадке (источник).

**Рационализация осваиваемого УММ.** Каждая попытка внедрения/освоения УММ даёт возможность лучше понять особенности новой педагогической практики и условий, при которых её результаты воспроизводятся у получателя (в новой школе). Поставщики, как правило, делают те или иные отступления от проекта исходной программы внедрения. Учителя, которые работают в условиях, отличных от тех, в которых находились авторы

УММ, постоянно (зачастую, вынужденно) делают те или иные отступления от прописанных в методических указаниях процедур. Эти отступления от принятой программы могут рассматриваться как нежелательные или, наоборот приветствоваться, если они действительно улучшают исходную педагогическую практику или программу её внедрения и освоения.

Попытки рационализировать предлагаемую методике, усовершенствовать её естественны в работе каждого педагога (как опытного методиста, так и начинающего учителя). Чтобы различать желательные и нежелательные изменения в процессе освоения УММ, рекомендуется сначала осваивать и выполнять работу в соответствии с рекомендациями УММ и действующей программы распространения. По мере накопления опыта и данных об оценке учебных достижений (с помощью измерителей результативно-доказательного распространения) можно начинать рационализацию осваиваемой практики. Изменения, которые надо внести в УММ на шаге их полноценного использования, успешнее тех, которые предлагается вносить на предыдущих шагах.

**Рутинное использование освоенного УММ.** После интенсивной работы по доведению программы распространения до шага полноценного использования освоенного УММ (эта работа занимает, как правило, три и более года) необходимо обеспечить устойчивое использование освоенной практики в последующие годы. Со временем подготовленные кадры уходят, их надо заменять новыми. Руководители, финансовые потоки и требования к учебному процессу меняются. Успешные политические альянсы, сложившиеся в ходе распространения УММ, распадаются, а вчерашние лидеры втягиваются в новые проекты. Обновляются технические и программные средства, появляются новые партнёры, возникают новые острые проблемы. Всё это требует дополнительных усилий по воспроизводству освоенной практики в меняющихся условиях без потери её функциональных составляющих и её доказательной результативности.

Главная цель работы на этом шаге — создание условий, которые обеспечивают долговременное, успешное, доказательно-результативное использование освоенного УММ (в школе, муниципальном образовании, регионе) в быстро меняющемся мире, когда на наших глазах возникает информационное общество. □