

# СОПРОТИВЛЕНИЕ ПЕДАГОГОВ школьным реформам



**Лариса Николаевна Данилова,**  
доцент Ярославского государственного  
педагогического университета им. К.Д. Ушинского,  
кандидат педагогических наук  
e-mail: yar-da.1@mail.ru

**Школа неизменно противится изменениям, и, с одной стороны, в этом её спасение от ненужных трансформаций, а с другой, — это мешает реформированию: система общего образования, как известно, — одно из самых сложнореформируемых объектов в социальной сфере.**

• активное и пассивное сопротивление • причины сопротивления • мотивация учителей • информирование

## **Сопротивление активное и пассивное**

Один из законов физики гласит, что действие вызывает противодействие. Подмечено, что он распространяется и на социальные науки. Так, изменения в общественных институтах всегда встречают сопротивление, т.е. влекут за собой деятельность, направленную на противодействие изменениям. Образовательная система противится любым изменениям, и бесконфликтная реализация реформ — это, скорее, исключение, чем правило. Следовательно, такая реакция системы естественна. Для оптимизации управления процессами изменений реформаторы и органы управления образованием должны ожидать сопротивления и уметь с ним работать.

Сопротивление выражается в установках людей и в их действиях, связанных с нежеланием или отказом осуществлять вводимые в школу перемены и поддерживать замысли реформаторов.

Сопротивляться школьным реформам могут родители и учащиеся, наука и вузы, оппозиционные политические силы, освещать изменения в невыгодном свете могут и СМИ. Но более всего для педагогики важно неприятие реформ учителями — людьми, осуществляющими намеченные властями преобразования в школах и классах.

Встречается, по меньшей мере, две формы сопротивления педагогов реформированию: активная и пассивная. К активной форме относятся отказ принимать и использовать изменения, когда педагоги не согласны с утверждением об их целесообразности, а также деятель-

ность, направленная на дискредитацию реформ. Такое сопротивление всегда открыто и демонстративно.

*Пассивное сопротивление* проявляется как личное неприятие и как формальное участие. В первом случае педагогам не нравятся изменения (что может озвучиваться или замалчиваться), однако в работе они вынуждены действовать в соответствии с новыми нормами, которые эти изменения вводят в школе. Формальный подход также предполагает выполнение предписаний реформаторов, однако лишь для видимости, для соблюдения формальной стороны вопроса, но не для решения поставленных в ходе реформ задач. Бюрократический стиль работы, игнорирование каких-то решений и саботаж — типичные проявления пассивного сопротивления.

Образовательной традицией в Западной Европе стало активное сопротивление реформам в виде деятельности, нацеленной на их дискредитацию. Вспомним крупные массовые акции протеста педагогов и учащихся в Италии (2008, 2010 гг.), Испании (2012 г.) или во Франции (2008—2009 гг.), сопровождавшиеся забастовками, пикетами, митингами и демонстрациями, волной недовольства в СМИ. Непопулярность таких реформ затрудняет их проведение для реформаторов, прежде всего на законодательном уровне.

Любопытный пример сопротивления европейских педагогов и широкой общественности представляет недавний случай в немецком Баден-Вюртемберге. С 2015 г. в этой Земле вводятся программы полового воспитания на основе принципа «одобрения сексуального разнообразия», и это официальная формулировка. Сопротивляясь планам властей, один учитель организовал голосование по этому вопросу на своём сайте в Интернете. Описав проблему и популярно показав разницу между одобрением и проявлением терпимости к сексуальному разнообразию, он пытался за 3 месяца собрать 100 тыс. подписей, необходимых, согласно местному законодательству, для отмены проекта. По всей стране петицию поддержали даже более 192 тыс. граждан, но поскольку лишь 82 тыс. из них проживали в Баден-Вюртемберге, она была отклонена. Этот пример показателен именно

потенциалом и силой сопротивления. Кроме того, он подтверждает, что далеко не всегда оно сопровождается неподчинением властям, массовыми забастовками или даже столкновениями с полицией: куда действеннее могут быть цивилизованные формы и методы сопротивления педагогов (ведь инициатива была очень близка к набору требуемых 100 тыс., и если бы агитация протестующих была несколько активнее, правительству Земли пришлось бы отказаться от своих планов).

По-своему эффективным и опасным может быть и пассивное сопротивление педагогов. В 2011 г. «Учительская газета» опубликовала мнение о модернизации образования директора одной сельской школы в Дагестане<sup>1</sup>. Его эмоциональная неоднозначная статья начинается словами: «Я саботирую всякие реформы в образовательном деле на уровне своей школы». Критикуя школьные преобразования последних лет, автор частично поясняет, как именно он и его школа сопротивляются реформам. «Мы преподаём математику по учебникам Колмагорова, физику — по учебнику Кикоина, химию, биологию (ботанику и зоологию) — по учебникам советских времён, но с обязательным использованием материалов последних научных открытий... Не буду вводить в школе основы никаких религий и культур... Я против новых ФГОС и не буду их вводить. Втихаря буду работать по старым стандартам... ЕГЭ считаю большой ошибкой... Поэтому помогал и буду помогать детям сдавать ЕГЭ доступными способами». Заканчивается статья словами: «Если все учителя школ станут консерваторами и дружно будут саботировать реформы, то выстоим до лучших времён. Учителя всей России, соединяйтесь!»

<sup>1</sup> Кошевой В. Я, наверное, саботажник, или Кому выгодно примитивное образование // Учительская газета. — 2011. — № 09.  
<http://www.ug.ru/insight/24>

### **Причины сопротивления реформам**

Оставив в стороне отношение к позиции автора, можно наглядно увидеть ту роль, которую играет педагог в школьных реформах: как и чем заниматься с учениками у себя в классе, в конечном счёте, решает именно учитель, руководствуясь целым комплексом своих личных и профессиональных качеств, принципами, взглядами на мир, гражданской позицией, сложившейся ситуацией.

Отношение педагогов к реформам в большей мере определяется влиянием изменений на их профессиональную деятельность, чем личными мотивами. Есть немало *причин сопротивления педагогов реформам*:

- нет понимания необходимости перемен (объясняется слабой информированностью учителей). При повышении квалификации соответствующие курсы предлагаются педагогам несвоевременно, не повсеместно и формально, а самостоятельное освоение изменений учителями может приводить к ошибкам, фрустрации и другим проблемам;
- недовольство реформами, в разработке которых реформаторы не учитывают мнение педагогов;
- недовольство ожидаемой неопределённостью. Реформа есть переход от известного к неизвестному, поэтому многие предпочитают сохранять статус-кво во избежание трудностей реформирования и его непредвиденных результатов;
- несогласие с содержанием или методами изменений, ведущими, по мнению учителя, к ухудшению условий его труда;
- консервативность образовательной системы;
- сложность переориентации мышления учителей.

Чтобы провести непопулярные реформы с минимальными социальными и политичес-

кими издержками, реформаторы должны ещё на этапе планирования изучить уровень социального недовольства в обществе (в региональном разрезе и в динамике за несколько лет) и уровень недовольства в образовательной системе, знать его формы и условия возникновения, спрогнозировать степень вероятности массового протеста в результате конкретных школьных реформ, продумать меры, позволяющие снизить риск сопротивления. Они должны предусматривать процессы сопротивления и своевременно вести профилактику.

### **Мотивация педагогов**

Один из соответствующих методов — *мотивация учителей*. В управлении школьным реформированием следует учитывать, что повысить мотивацию педагога на преобразования проще, если уменьшить или снять влияние факторов, вызывающих его недовольство этими преобразованиями, прежде всего, уменьшить академическую и «бумажную» нагрузку на учителя при сохранении и без того невысокой заработной платы. Избежать этой перегрузки может уменьшение отчётности учителя там, где это допустимо.

В этом смысле примечателен опыт школьных реформ в Финляндии, не случайно они считаются успешными, а финская школа признана одной из лучших в мире по качеству образования. Реформы не были оторваны от школы, поскольку разрабатывались при активном содействии профсоюзов и учителей (участие в экспериментах, в обсуждении и т.д.). Учителям было изначально гарантировано сохранение условий их труда. В ходе реформирования произошёл постепенный отказ от нормы регулярного предоставления учителями отчётности о своей деятельности. Чуть позже свою роль в мотивировании учителей сыграло повышение зарплаты и социального статуса финского учителя. И наконец, здесь постоянно велась просветительная работа и подготовка учителей к реализации реформ.

Примером противоположного рода может служить опыт информатизации российской школы. На местах реформа часто сводилась к увеличению числа компьютеров и компьютерных классов в школах и лишь в незначительной степени касалась улучшения программного обеспечения педагогического процесса и компьютерной грамотности педагогов. Эти дефициты усиливались пассивным сопротивлением педагогов: мотивация учителей на применение информационных технологий в образовании была крайне низкой, так как реформа требовала от них затрат на обучение.

### Информирование педагогов

Предубежденность против конкретных изменений также вызывает опыт школьных реформ, накопленный учителем за его профессиональную карьеру (учителя с большим стажем знают, что реформы проводятся время от времени, и уже имеют представление о поведении в этих условиях, а главное — они знают, что реформы не просто приходят и уходят, а проваливаются и порой даже вредят школе, поэтому для кого-то тратить время и силы на пустое и бесполезное с этой точки зрения — занятие не менее бесполезное). Бороться с личной предубежденностью помогает только грамотное и своевременное *информирование педагогов*.

Информирование должно начинаться ещё на этапе подготовки преобразований и продолжаться в ходе всего реформирования школы, даже дольше: после завершения преобразований информирование ведётся уже о достигнутых результатах, успехах и неудачах. Информационная поддержка реформационного процесса заключается не только в разъяснении предстоящих изменений, обоснованности и выбранных мер. Для учителей информационная поддержка не менее важна, чем методическая, поскольку им предстоит реализовать изменения на местах. Между тем, как показывает прак-

тика, реформы часто не осмысливаются педагогами и доходят до них в поверхностном виде как отрывочные представления об изменениях, что, естественно, не способствует эффективному реформированию. У педагогов должна быть возможность обмениваться друг с другом знаниями о смысле предлагаемых перемен, что поможет разобраться, как использовать нововведения, зачем они нужны. Средствами информирования педагогов могут выступать: профессиональный диалог, создание групп поддержки учителей, привлечение их к педагогическим исследованиям, занятия на курсах повышения квалификации.

### Обсуждение

Преодолению сопротивления педагогов также способствует *открытое обсуждение* планов и проектов школьных реформ. Сопротивление может быть свидетельством недоработок в подготовке и внедрении реформационных преобразований. Поэтому для эффективности реформационного процесса и деятельности школы при выраженном активном сопротивлении реформаторам стоит обратить внимание на аспекты, вызывающие массовое недовольство и, насколько это возможно, скорректировать планы.

\* \* \*

Таким образом, принятие реформы учителями как непосредственными участниками изменений зависит от их вовлечённости в подготовку реформирования, от информированности, соответствия реформаторских замыслов существующей социально-образовательной практике и культуре, от личной мотивации и лишь частично — от объективной ценности преобразований. **НО**