



А.М. Новиков,
академик РАО, доктор педагогических наук, заслуженный деятель науки РФ

К проблеме инновационного управления школой

Уважаемый читатель, давайте на минуту представим себе такую фантастическую ситуацию. Вы школьный учитель. Утром Вы идёте в свою школу, а там Вам говорят, что сегодня Вам надо идти работать совсем в другую школу, допустим, № 82, и преподавать там не историю, а математику. Вечером Вы идёте домой, а там Вам объявляют, что Вы теперь живёте совсем по другому адресу... Наутро Вы с больной головой идёте в школу № 82, а там Вам объявляют, что надо идти в другую школу и преподавать там физкультуру... Как Вы при этом будете себя чувствовать?! Правильно, совсем неудобно. И это понятно, потому что основа существования всего живого — это стабильность, постоянство: температура человеческого тела может колебаться лишь в пределах 2,2% (от 34 до 42 градусов Цельсия), атмосферное давление — в пределах 6% и так далее. За этими пределами — разрушение, смерть.

Но сплошное постоянство тоже плохо. Как известно из теории систем, системного анализа, если любая сложная система (а такой системой, в частности, можно считать и очередной урок, и деятельность отдельного учителя, и деятельность любой

школы и т.д., вплоть до системы образования страны) слишком долго функционирует в стабильном режиме, она начинает стагнировать, загнивать. Периодически нужны определённые изменения, инновации.

Возникает вопрос об оптимальной частоте, периодичности инноваций. Известно, опять же из теории систем, что перевод системы в инновационный режим приводит вначале к некоторому снижению эффективности её функционирования: необходимо освоение новых механизмов деятельности и управления, освоение участниками процесса нового содержания, новых форм и методов деятельности и т.д. И лишь затем — если инновация осуществляется в правильном направлении — начинается рост эффективности. Но если инновации проводятся слишком часто, то система, не успев освоить предыдущую инновацию, возвращается в следующую, что приводит только к ухудшению её эффективности, а подчас и к её разрушению.

Теперь, после краткого экскурса в теорию, рассмотрим, что происходит в системе образования. Реформы образования в России проводятся постоянно. Подсчитано, что, начиная с 1803 г., когда было создано Министерство просвещения, в России проведено 26 реформ. Слишком часто — в среднем каждые восемь лет (!) Только на моей памяти реформ шесть: 1957 г., 1964 г., 1968 г., 1984 г., 1988 г., 1992 г. После 1992 г., поскольку слово «реформа» у работников народного образования стало вызывать нервный шок, стали использовать новые термины, словосочетания: «новый этап развития реформы», «модернизация образования» и т.д.

А ведь каждая реформа — это очень крупная инновация, затрагивающая все подсистемы и все звенья системы образования.

Я уже писал о том, что реформы российского образования проводятся часто, а ощутимых результатов они не дают¹. И то, что «реформы» безрезультатны, на мой взгляд, скорее хорошо, чем плохо. Система образования по своей природе консервативна. Она не может и не должна «шарахаться» из стороны в сторону в зависимости от политической и экономической конъюнктуры. Ведь, к примеру, за весь XX век во всём мире (по крупному счёту) в школьном учебном плане появился всего лишь один новый предмет — действительно объективно необходимый — информатика. Единственный! И педагогический корпус системы народного образования, обладая здравым консерватизмом, зачастую вместе с общественностью, культурными, экономическими и другими структурами, иногда осознанно, а иногда неосознанно, блокируют большинство «реформ».

Но начиная с 1988 года, с момента создания Гособразования СССР, ситуация стала меняться. Если раньше инновации «снизу» не поощрялись, а чаще всего просто запрещались, то теперь они стали широко распространяться. Первоначально это было положительным явлением. В частности, благодаря инициативе наиболее активных и дальновидных руководителей образовательных учреждений стали стремительно разрастаться гимназии, университеты и академии, высшие профессиональные училища, общеобра-

¹ Почему реформы образования неэффективны? Журнал «Народное образование». 2003. № 8.

зовательные и профессиональные лицеи и колледжи, центры непрерывного образования, институты развития образования и т.д. При этом инновации, которые были в ограниченных масштабах, как правило, тщательно подготавливались, проектировались и проводились по правилам научного эксперимента.

Но впоследствии стремление к инновациям превратилось в очередную моду. Этому способствовали организуемые на всех уровнях — муниципальном, региональном, федеральном многочисленные конкурсы: на «лучшую школу», «красивую школу», «школу будущего», «лучшего учителя» и т.д. и т.п. Но наиболее массовым это поветрие стало в связи с национальным проектом, почти единственной целью которого стала поддержка образовательных учреждений и педагогических работников, «внедряющих инновационные образовательные программы»². Какие?! Для чего? В каких направлениях?! Об этом ни слова — просто инновации. Но ведь инновации могут быть бесполезными и даже вредными! Нет, всё «чохом» — просто инновации, и всё.

И вот тут началось. В отдельных школах, гимназиях, лицеях до 50 и более «инноваций»: «новых» предметов, форм внеурочной воспитательной работы, «методов», компьютерных «технологий» и т.д. — лишь бы побольше! Как-то к автору пришла на консультацию по поводу написания кандидатской диссертации

² Интересный вопрос: почему национальный проект в области здравоохранения направлен на повышение зарплаты медицинским работникам, на строительство новых медицинских комплексов, на закупку новейшего оборудования и т.д.? А национальный проект в области образования — только на поддержку инноваций?



одна дама, вся преисполненная гордости — она получила грант Президента РФ. Проект назывался «Развивающая среда научного образовательного пространства гимназии». Там, в этом проекте, было намешано всё, что можно было придумать исходя из нынешней модной терминологии. Я её спрашиваю, а что Вы понимаете под «средой?» — Как?! Вы не знаете? Об этом же все пишут! — Ну, пусть все пишут, а Вы-то что понимаете под этим термином? В ответ — молчание. — А пространство? — Молчание. Таким образом, неважно, что, неважно, как — лишь бы модно и «инновации»!

Опытных, с многолетним стажем учителей — цвет педагогического корпуса — стали увольнять, так как они отказываются «вести инновационную деятельность». В ряде мест руководителей образовательных учреждений направляют на «курсы антикризисных управляющих», а новых директоров школ и гимназий набирают из числа менеджеров, не имеющих никакого отношения к образованию. Как будто школа — это завод или магазин, которые надо срочно спасать от кризиса! Характерно, что руководитель любого медицинского учреждения называется «главный врач». Не менеджер, не директор, а именно главный врач. Так же и в школе директор по традиции — главный педагог. Ведь и та, и другая отрасль связаны, выражаясь языком А.С. Макаренки, с прикосновением к человеку. Это очень тонкие, delicate области деятельности. Куда более тонкие, чем производство автомобилей, ботинок или торговля картошкой.

Скажите, уважаемый читатель, Вы бы пошли лечиться в «инновационную» поликлинику или больницу? Или к врачу

с «инновационными технологиями» лечения? Вряд ли. Так почему же мы так легко экспериментируем над детьми?!

Некоторые горячие головы стали требовать, чтобы каждые два года образовательные учреждения переходили на новые учебники. Зачем?! Да, действительно, в некоторых очень немногих инженерных областях в высшем образовании (в космической технике, в электронике, в нанотехнологиях) это необходимо — там ситуация изменяется стремительно. Но позвольте спросить, что изменилось за последние десятилетия в школьном курсе математики? Учебников написано и издано много. Но по-прежнему лучшими учебниками алгебры и геометрии были и остаются учебники А.П. Киселева, написанные рядовым учителем женской гимназии в 1908 году и выдержавшие десятки переизданий. Или возьмём школьный курс физики. Теория относительности была создана А. Эйнштейном в 1905 году. А в школьном курсе физики она нашла отражение спустя почти сто лет, и то на уровне самых общих представлений. Раньше она не могла и не должна была включаться в школьный учебный курс — путь от научных открытий до школьных учебников очень непростой и долгий. Или возьмём, для примера, «Общий курс слесарного дела» — он преподаётся студентам профессиональных училищ и техникумов — за последние 50 лет со времени замены кронциркулей на штангенциркули и микрометры в слесарном деле ничего нового не появилось. Зачем же новые учебники?! Не говоря уже о том, что новый учебник — это лишние расходы, а учителю, чтобы по-настоящему освоить новый учебник, необходимо от трёх до пяти лет.

Про школьные стандарты сказать что-то трудно, так как их до сих пор нет. Но в высшем образовании за какие-то десять лет вводится уже третье поколение стандартов. Зачем так часто?! Ведь каждое новое поколение стандартов требует существенной перестройки образовательного процесса, переподготовки профессуры и т.д. Не говоря уже о том, что с каждым разом стандарты, по крайней мере, в педагогическом образовании становятся раз от раза всё хуже. Так, фундаментальные курсы «Педагогика» и «История педагогики» теперь раздробили на множество мелких курсов по 10–15 часов: «Основы научно-исследовательской работы», «Педагогические технологии», «Современные средства оценки результатов обучения», «Культура педагогического общения» и т.д. В результате у студентов складываются не систематизированные знания, а отрывочные клочкообразные представления о «модных» течениях в образовании. Как же — «инновации»!

Многочисленные конкурсы на «лучшую школу», как и конкурсы «Учитель года» — районные, городские областные и т.д., превратились в разновидность «шоубизнеса», в показательные «шоу», вплоть до того что конкурсанты должны петь, плясать и т.д. Но ведь настоящий учитель добивается успеха не песнями и плясками, не «показательными уроками», а повседневным трудом, своей компетенцией, силой своего интеллекта и характера, обаянием своей личности.

В последние годы появились даже «профессиональные конкурсанты» — отдельные школы, гимназии, а также учителя, которые, освоив требования различных конкурсов (а они похожи друг на друга, как

близнецы) и научившись в соответствии с этими требованиями «красиво» оформлять документы и «красиво» выступать, разъезжают по многочисленным конкурсам, получая каждый раз призовые места. Я знаю это не понаслышке, поскольку мне приходится входить в состав жюри самых разных конкурсов и видеть там нередко одни и те же лица. Но в этом их винить нельзя — ничего противозаконного они не делают, просто такие требования.

Сами конкурсы проводятся в двух вариантах: первый — только по документам и выступлениям участников; второй — с перепроверкой на местах. В первом случае участники могут написать что угодно и выступать с чем угодно, лишь бы «красиво и убедительно», выдавая зачастую желаемое за действительное.

Второй вариант приводит к расцвету традиционной для России «показухи». Для того чтобы образовательное учреждение выглядело «приличным», «передовым» в глазах малокомпетентного руководства (раньше партийного, теперь это зовётся иначе), его руководители вынуждены создавать «имидж», внешнюю «привлекательность» учебного заведения. Мне часто приходится посещать учебные заведения всех уровней и типов, в том числе в составе весьма «представительных» делегаций. И в большинстве случаев картина этих посещений одинакова.

Так, время посещения чаще всего подбирается так, чтобы уже не было учебных занятий и, соответственно, не было учащихся, и учебное заведение напоминает чисто убранный... склеп. Делается это для того, чтобы нельзя было посетить занятия или заглянуть в лица учащихся. Далее, внимание посетителей обращают



на самую современную архитектуру (там, где она имеет место), качество отделки помещений и т.д. Показывают учебные кабинеты с самым современным оборудованием и мебелью. Но при этом, демонстрируя самый современный кабинет физики или химии, вам почти никогда не покажут препаратную, поскольку там часто нет ни одного химического препарата, нет ни демонстрационного, ни лабораторного оборудования. Точно так же и в других кабинетах, например, истории, литературы — по наличию или отсутствию там диафильмов, плакатов и т.п. можно легко отличить «показуху» от настоящей постановки обучения. Но «начальство» туда не заглядывает. Вам могут показать роскошный компьютерный класс, но частенько всё программное обеспечение к нему будет состоять из примитивного набора компьютерных игр.

Редко когда вас поведут в библиотеку, а ведь это важнейший показатель уровня учебно-воспитательного процесса в образовательном учреждении. Поразительно, но в средних учебных заведениях — школах, гимназиях, ПТУ или техникумах количество единиц хранения в библиотеках различается в десятки раз — от 800–1000 единиц хранения (включая учебники!) до 60–70 тысяч!

Автор вовсе не утверждает, что всё это происходит повсеместно. Совсем нет. Но «показуха» в системе образования процветает.

Но вернёмся к конкурсам. А почему бы не организовать конкурс не на «лучшую школу», «красивую школу», а на «хорошую школу», и конкурс не на «лучшего учителя», а просто на «хорошего учителя»? И оценивать школы и учителей не по тому,

что написано, рассказано или показано, а по судьбам выпускников — спустя много лет после окончания школы. Вот это будут действительно объективные показатели, а не очередная модная «трескотня». Например, показатель хорошего учителя — сколько выпускников поддерживают с ним отношения спустя много лет после окончания школы. Профессура вузов также прекрасно осведомлена о хороших школах и хороших учителях в своём территориальном окружении — по уровню подготовки своих студентов, бывших выпускников этих школ. Но организация подобных конкурсов потребовала бы значительно большего времени и больших усилий.

Ещё одна сторона моды на инновации — это резкий, катастрофический рост количества защищаемых кандидатских и докторских диссертаций в области образования. Если до 1991 года по педагогическим наукам защищалось 20–25 докторских и около 150 кандидатских диссертаций в год, то сегодня — 350 докторских и более 3000 кандидатских диссертаций. Причём подавляющее большинство диссертаций защищают практические работники. То, что школьная практика потянулась к науке, — явление, безусловно, положительное. Но качество диссертаций стремительно падает. Опять же, в первую очередь, из-за поспешности. В былые годы, для того чтобы научное сообщество признало результаты диссертационного исследования, соискатель учёной степени кандидата педагогических наук должен был провести эксперимент как минимум в пяти школах. И на это ему требовались годы. Сейчас руководитель образовательного учреждения проводит эксперимент только в своём

учебном заведении, а учитель — только в тех классах, где он преподаёт, и, как правило, в течение одного года. Ни о какой научной достоверности результатов речь идти не может! Достаточно привести такой пример. Несколько лет назад ректор одного регионального негосударственного вуза написал докторскую диссертацию о своём институте. Это была действительно интересная модель учебного заведения. Но вуз был создан всего год назад, студенты окончили только первый курс. Тем не менее диссертация была успешно защищена, а ВАК РФ её утвердил! Но если подходить строго, то этому диссертанту надо было отследить судьбы выпускников этого вуза хотя бы по пяти выпускам — то есть подождать как минимум ещё 9 лет. Но кто же сегодня будет столько ждать — как же, инновации!

У уважаемого читателя может сложиться впечатление, что я вообще против любых инноваций в образовании. Вовсе нет! Мною написаны специальные книги про организацию инновационной деятельности³. Инновации в образовании необходимы. Более того, они неизбежны, поскольку человечество перешло в новую постиндустриальную эпоху своего развития. И образование в ближайшем будущем должно будет сильно измениться. Но инновации должны быть продуманными, выверенными, научно обоснованными.

В медицине, прежде чем проводить эксперименты на людях, экспериментируют на животных. Но в педагогике, в образовании это невозможно — эксперимент

³ См., например: Новиков А.М. Научно-экспериментальная работа в образовательном учреждении. М.: Эгвес, 2 издания – 1996, 1998 гг.; Новиков А.М., Новиков Д.А. Образовательный проект. М.: Эгвес, 2004, и др.

проводится сразу над детьми, что тем более нуждается в осторожности!

Более того, вводя те или иные инновации, мы не в состоянии предвидеть их отдалённые последствия. Ведь ребёнок, человек растёт и развивается очень долго — многие годы. Сравним с селекцией в сельском хозяйстве. Для того чтобы вывести новый сорт яблок, картофеля, новую породу сельскохозяйственных животных, нужно потратить много лет. Но, в конце концов, будет получен строгий научный результат — новый сорт или новая порода с определёнными изначально запланированными свойствами. В образовании же это невозможно. Действительно, если школа переходит, допустим, на новое содержание образования, то, помимо времени, необходимого для подготовки к эксперименту, надо провести полный цикл обучения — 11 лет. Но и это ещё не всё. Человеческая личность полностью складывается к 33–35 годам. Вот тогда и можно судить, что дало это новое содержание образования для того, чтобы выпускник состоялся как личность. Но за 27–29 лет общественно-политическая ситуация в стране и во всём мире изменится до неузнаваемости! Отсчитаем, к примеру, от сегодняшней даты назад 27 лет — кто тогда, в 1981 году, мог представить себе, какой будет Россия в 2008 году? Поэтому в педагогических инновациях тем более необходимы осторожность, взвешенность, обоснованность.

А то, что мы имеем сегодня, в подавляющем большинстве — это лишь мода, «трескотня» по поводу «инноваций», что ведёт не к созиданию, а к разрушению отечественного образования.