

Вячеслав Гузеев,  
*заведующий кафедрой образовательной  
технологии АПКиППРО, доктор  
педагогических наук*

## Управление процессом освоения образовательных технологий педагогическим коллективом

Следует чётко различать образовательную технологию в режиме её стабильного функционирования и в режиме освоения, вхождения в неё. Предметом нашего внимания будет этап освоения технологии. «Если какое-нибудь педагогическое новшество резко противоречит прежнему стилю работы учителей и учеников, то к более глубокому его внедрению в школьную практику можно приступать лишь тогда, когда весь стиль учебной работы будет существенно изменён» (Х.Й. Лийметс). Для выработки методических положений, обеспечивающих построение новых процедур деятельности, человек выходит за пределы существовавших до этого структур своей деятельности и становится к ним и к своим прежним позициям в *рефлексивное отношение* (Г.П. Щедровицкий). Здесь идёт, во-первых, довольно сложный процесс последовательного поэтапного осознания

несоответствия между стилем учебной работы учителя и ученика и их новыми потребностями как субъектов деятельности. Во-вторых, осознание несоответствия предполагает и следующий шаг — выход в рефлексивное пространство и поиска в нём как причин сложившейся проблемной ситуации, так и поиска способов, путей её разрешения. Новая «норма» требует к себе особого внимания или, как обозначают в практике инновационных процессов, освоения.

«Одна из важнейших причин затруднений при внедрении новых педагогических технологий связана, на наш взгляд, со способом их передачи в практику. Информационно-просветительский способ передачи нового знания, характерный как для прямой трансляции знания через различные учебные источники, так и для традиционной методики подготовки специалистов, в этом случае оказывается неэффективным, поскольку он вступает в противоречие с основным концептуальным положением, который лежит в основе развивающих педагогических технологий, — адекватностью деятельности усваиваемым знаниям... Нужно организовать процесс осознанного принятия (или непринятия) самой педагогической технологии. Для этого педагог должен «пожить» в этой технологии, пропустив её через систему своих эмоций, потребностей и ценностных установок»<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Социально-педагогическая среда как условие становления и развития региональных сфер образования / Под ред. Ю.В. Васильева, Е.С. Комракова. М.: Издательство ИПК и ПРНО МО, 1994. С. 18.



Попытки решить эту проблему иногда предпринимают при подготовке отдельных специалистов к реализации новой «нормы». Появившиеся в учебном заведении инноватор или очень небольшая их группа становятся носителями, своеобразными образцами нового типа деятельности. Однако в этом случае, как показывает опыт, проблема освоения технологии коллективом не решается, поскольку инноватор начинает сталкиваться с глухим, а иногда и острым сопротивлением среды. Это затруднение хорошо известно в практике и квалифицируется как ситуация «белой вороны». «А когда благодаря усилиям извне педагогическая практика принимает изменения, они уже, как правило, устаревают» (М. Вилотиевич). Лучше осваиваются инновации, вызванные внутренними потребностями образовательного учреждения: «Внедрять любую новую технологию, в том числе педагогическую, есть смысл только тогда, когда её результаты будут заведомо выше результатов старой» (М.А. Глазунова, М.И. Меерович, Л.И. Шрагина).

Наилучшим образом и наиболее безболезненно осваивается новая образовательная технология, если есть команда преподавателей, которые занимаются этим при поддержке администрации. Разумеется, костяк группы составляют педагоги, уже имеющие опыт освоения какой-либо методической системы, других инноваций. «Многие учителя предпочитают придерживаться традиционных способов преподавания. Исследование Хэнка Беккера (Hank Becker) показало, что «традиционные» учителя в три раза

реже склонны использовать новые технологии, чем учителя- «конструктивисты»<sup>2</sup>. Мы явно страдаем как от слабой подготовки, так и от отсутствия желания». Желание осваивать новое заметно усиливается, когда рядом есть команда людей, делающих это вполне успешно. Это своего рода группа прорыва. «Как всякое новое, гуманистически ориентированная педагогика прочно закрепляется только командным способом внедрения. Он позволяет удерживать новый образец деятельности для всех за счёт групповой солидарности, организационной и методической поддержки»<sup>3</sup>.

Всегда или почти всегда внедренческая деятельность сопровождается военным языком: фронт, прорыв, плацдарм и так далее. Наверное, это не случайно: внедрение автоматически предполагает наличие сопротивления, которое необходимо преодолевать. В отличие от внедрения, освоение происходит в благоприятных условиях. Специалисты в области организационного менеджмента выступают против внедрения, даже если оно принесёт значительные позитивные результаты. Они — за освоение, деятельность мотивированную и внутренне принимаемую. Поэтому группа прорыва — это обязательно добровольное об-

<sup>2</sup> Так американские исследователи называют учителей, уже пытавшихся отказаться от традиционных подходов и пробовавших иные способы работы — как заимствуя и трансформируя чужой опыт, так и преобразовывая свой собственный.

<sup>3</sup> О. Газман. Разумеется, Олег Семёнович имел в виду отнюдь не администрирование, когда один командует, а остальные исполняют. Командный способ здесь — это работа командой, сплочённой, целенаправленной группой.

разование, но пользующееся всемерной поддержкой администрации.

Поддержка администрации абсолютно необходима, поскольку освоение новой технологии обычно сопровождается целой серией конфликтов. По большей части корни этих конфликтов лежат в сложившихся стереотипах, неоправданных социальных ожиданиях и вошедшей в отечественный менталитет привычке ждать мгновенного улучшения жизни от того лишь, что кто-то заговорил про что-то новое.

В практике освоения образовательной технологии устойчивы три группы конфликтов: с обучаемыми, с коллегами и с родителями. Некоторые из этих конфликтов протекают очень остро и могут иметь неприятные последствия, хотя по сути в большинстве случаев неантагонистичны и легко преодолимы. При этом конфликты с обучаемыми возникают очень быстро, но и довольно быстро проходят. Конфликты с родителями относительно редки из-за малой вовлеченности самих родителей в процессы обучения их детей, но, возникнув, полностью определяются неадекватными ожиданиями этих участников (чаще — свидетелей) образовательного процесса. Конфликты с коллегами появляются тогда, когда становятся зримыми первые результаты применения освоенной технологии.

Наиболее эффективный способ разрешения конфликтов — процедуры согласований между всеми участниками конфликта во время педсоветов, педагогических консилиумов, собраний, проблемных семинаров, творческих встреч,

открытых дискуссий, «круглых столов» или бесед.

Внедрение образовательной технологии предполагает освоение педагогическим коллективом нового, по существу, типа деятельности. И следовательно, этот новый тип деятельности должен быть подготовлен по всем каналам ресурсного обеспечения: экономическому, информационному, материально-техническому, юридическому, кадровому, научно-методическому.

Особого внимания требует работа администрации с педагогическим коллективом. И тут можно выделить работу с молодыми педагогами, опытными коллегами, с преподавателями, уже получившими первый положительный опыт внедрения образовательной технологии, с членами коллектива, сопротивляющимися внедрению нового. Работа с каждой группой представляет собой направление кадровой политики образовательного учреждения и должна заранее предусматриваться в программе его развития.

Наши зарубежные коллеги уделяют особое внимание всем видам повышения квалификации педагогов. Недостаточно лишь показать преподавателям, как надо работать (вести учебный процесс по-новому, например), также надо оказывать им постоянную поддержку на протяжении нескольких лет и видеть, как новые технологии прочно входят в повседневную практику. Брюс Джойс<sup>4</sup> считает, что нужно постоянно контролировать и поддерживать введение новых образо-

<sup>4</sup> См. McKenzie J. Barriers to New Technology. Part Two: Skill Fixation // The Educational Technology Journal. Vol. 4, No. 2. October, 1993.



вательных стратегий. Джойс предлагает несколько способов такой поддержки:

#### *1. Группы поддержки*

Когда педагогический коллектив начинает осваивать набор новых образовательных технологий, Джойс предлагает растянуть этот процесс во времени, организовать группы и проводить учебные сессии, помогающие преподавателям впитывать информацию порциями, возвращаться в классы для применения её на практике, а затем снова собираться вместе для обмена приобретённым опытом. На встрече каждый расскажет, что ему удалось, а что нет, и что изменилось в его работе. Опыт, приобретённый в группах, стратегии деятельности и решения проблем, которыми обменялись участники, должны быть перенесены в классы. Переход от теории к практике может занять от нескольких месяцев до нескольких лет. Группа поддержки помогает участникам освоения нового не повернуть назад к старым технологиям, старым стратегиям и привычкам. Такая группа эмоционально воодушевляет и психологически поддерживает педагогов, осваивающих новые технологии.

#### *2. Обучение равного равным*

Б. Джойс показывает, что при обучении «равного равным» участники быстрее включаются в процесс, чем когда они выступают как изолированные индивидуумы. Такое общение помогает избежать многих проблем внедрения новой практики в действие. В результате у людей не опускаются руки.

#### *3. Группы обучения*

Суть таких групп — обучение педагогов в менее формальных ситуаци-

ях, чем обычно. Это самая эффективная стратегия обучения, если судить по соотношению выделяемых ресурсов и получаемых результатов.

#### *4. Развитие рефлексивной и креативной (изобретательской) практики*

Фиксация на развитии навыков деятельности в рамках новой педагогической технологии часто приводит к нескончаемым тренингам, перегруженным из-за попыток охватить всё за полчаса. На самом деле лучше охватить лишь несколько элементов нового, зато оставить время для практики и рефлексии. Лучше оставить время на то, чтобы участники спросили: «Ну и что? А что это значит для моего класса? Моих учеников? Какой в этом прок? Что нужно изменить и для чего? Как мне заставить эту систему работать на меня?».

Рефлексивная и креативная практика создаёт, таким образом, благоприятные условия для введения в образовательное пространство учреждения новых педагогических стратегий и технологий.

### **Условия успешности освоения образовательной технологии в коллективе**

Отечественные исследователи выделили условия успешности подготовки коллективов к инновационной деятельности, которые можно отнести в нашем случае к освоению коллективом новой образовательной технологии:

\* переход от работы с однородными субколлективами (например, только с педагогами) к работе с разнофункциональными коллективами (педагогами, управленцами,

методистами и другими субъектами образовательного пространства);

\* переход от субъект-объектного типа отношений внутри коллектива (распределение и закрепление функций целеполагания, проектирования только за администрацией, а исполнения — только за педагогами) к субъект-субъектному, предполагающему совместное целеполагание и проектирование преобразовательных действий, реализацию и рефлексию осуществлённой деятельности;

\* переход от диффузного, точечного типа изменений в практике к системному проектированию преобразовательных процессов относительно целостного участка практики.

При выполнении этих условий можно получить следующие результаты:

\* коллектив осознаёт значение действий, направленных на качественное изменение практики;

\* коллективная работа и согласование различных точек зрения, выработка и присвоение общих норм коллективного взаимодействия воспринимаются как ценности жизни коллектива;

\* создаётся общая парадигма и язык профессионального общения;

\* осваиваются механизмы разрешения конфликтов и противоречий.

### Механизм и этапы освоения образовательной технологии

Механизм освоения концептуальной идеи, основных процедур и инструментов, составляющих образовательную технологию, а также самой технологии в целом может содержать разные структурные элементы (в разных типах образова-

тельных учреждений), но схема действия должна быть приблизительно одинакова и, главное, она должна обеспечивать постепенность включения в работу всего педагогического коллектива.

Можно выделить следующие *этапы* подготовки коллектива к освоению образовательной технологии:

1. Создание ядер «активности», зон прорыва, микрогрупп, объединяющих педагогов, администрацию, возможно — методистов или специалистов из вузов, учреждений повышения квалификации.

2. Разработка пакета мотивационных условий и программы постепенного, поэтапного приобщения педагогического коллектива к освоению нового типа деятельности.

3. Снятие профессиональных стереотипов.

4. Присвоение ориентировочной основы профессиональной деятельности инновационного типа, необходимой для реализации новой образовательной технологии.

5. Присвоение технологической компоненты.

6. Преобразование процессов: от обнаружения в своём педагогическом опыте «островков» деятельности нового типа к их распространению на всё пространство образовательной деятельности.

7. Преобразование взаимосвязей и отношений, возникающих при освоении коллективом образовательной технологии, от преобладания индивидуальной профессиональной деятельности к возникновению и развитию совместной деятельности, кооперации.



8. Проектирование и программирование процессов, направленных на освоение коллективом новой образовательной технологии, изменение индивидуальной профессиональной деятельности, преобразование коллективного пространства деятельности.

9. Разработка и создание механизмов, обеспечивающих необратимость преобразований по внедрению образовательной технологии.

Итак, последовательность шагов и управленческих решений при освоении педагогическим коллективом новой образовательной технологии в целом соответствует последовательности процедур введения любых инноваций в стабильно функционирующей организации.

**На первом этапе** создаётся группа преподавателей под непосредственным руководством одного из заместителей директора (так называемая *The task force*), с которой проводятся занятия по новой технологии в объёме инварианта соответствующей программы повышения квалификации (8 часов, проводить занятия могут прошедшие соответствующую подготовку преподаватели или приглашённые специалисты). Эта первая группа, пользуясь широкой административной поддержкой (удобное расписание, материальное и моральное поощрение и т.д.), разрабатывает первый набор учебных и методических материалов, входя в контакт с региональными тьюторами, другими специалистами или непосредственно с разработчиками технологии. Созданные материалы используются в обычном учебном процессе в поряд-

ке апробации. Этим демонстрируется эффективность таких элементов технологии так же, как это делалось разработчиками или тьюторами на этапе ознакомления с технологией.

**На втором этапе** появляется вторая группа — из преподавателей, заинтересовавшихся опытом коллег. С этой группой проводятся все мероприятия первого этапа, которые прошла первая группа. В это же время первая группа проходит повышение квалификации в полном объёме соответствующего модуля программы (24 часа). Создавая учебные и методические материалы, группа разрабатывает пробные открытые занятия, на которых эти материалы используются уже не в качестве пробных и вспомогательных, а как обычное методическое обеспечение учебного процесса. Пока нет речи об учёте всех особенностей технологии, системе и комплексе процедур, тонкой настройке технологии на особенности конкретного процесса. Цель этапа — демонстрация вдохновляющих образцов интересной и высокоэффективной работы.

**На третьем этапе** появляется третья группа, повторяющая путь второй, а вторая повторяет путь первой. Первая группа переходит к системной стадии работы. Разрабатывается хотя бы одна система материалов, полностью обеспечивающая изучение крупной темы учебного курса, создаются материалы для мониторинга успешности, разрабатываются предварительные проекты всех занятий по этой теме. Пробный блок занятий проводится как открытый для педагогов из второй группы. Результаты анализи-

руются обеими группами, формируются процедуры коррекции. Остальным в качестве открытых показывают отдельные занятия второй группы.

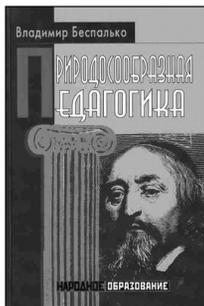
**Четвёртый этап** — последний. Вновь примкнувшие преподаватели (четвёртая группа), по существу, уже составляют всю оставшуюся инерционной часть педколлектива. Каждая группа проходит весь путь предыдущей. Первая группа готовит модельный блок занятий по крупной теме, который как образец демонстрируется всему педколлективу. К этому времени все возможные ошибки уже исправлены, поэтому все процедуры технологии работают в полном соответствии с замыслом разработчиков.

Тем самым гарантируется успех блока занятий, который привлекает к работе всю оставшуюся часть педагогического коллектива и обеспечивает переход к исследовательской стадии, когда заинтересованные педагоги пытаются решать научные и научно-методические задачи, не решённые на этапах разработки, апробации и экспериментальной проверки технологии.

Параллельно с этим, а также и в дальнейшем возможен обычный путь распространения успешного опыта: создание видеозаписей, выступления на методических форумах, публикации в прессе, подготовка и защита диссертаций.

## Беспалько В.П. ПРИРОДОСООБРАЗНАЯ ПЕДАГОГИКА

**М: Народное образование, 2008. 512 с. Пер. Формат 60×90/16  
ISBN 978-5-87953-219-7**



Только природосообразное образование позволяет человеку полноценно реализовать заложенные в него изначально уникальные способности. В этой книге автор подытожил многолетние исследования по проблемам теории и методологии природосообразного образования. Результатом исследования стало построение первой в мире природосообразной педагогической системы — персонализированного образования. В книге сохранена структура, логика и содержание лекций таковыми, как они излагались в аудиториях, где отработывалась их доступность и общепонятность. Если что-то и менялось в этих лекциях, то только не их основная идея, или их парадигма. Именно своей парадигмой и отличается природосообразная, нетрадиционная педагогика от искусственной, традиционной. Каждая лекция сопровождается переводом на английский язык её оглавления и синопсиса, чтобы дать возможность любопытному иностранцу заглянуть в российскую педагогику, практически неизвестную за рубежом.

**Индекс по каталогу «Высылаем по почте» — 0388.**

**По вопросам оптовых закупок и подписки обращаться по адресу:  
109202, г. Москва, шоссе Фрезер, д. 17. «НИИ школьных технологий».  
Многоканальный тел./факс: (499) 270-20-65. E-mail: market@narodnoe.org**