

даем 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»³.

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 образование, 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 оттого 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 вовлечённости самих родителей в процессы обучения их детей, но, возникнув, полностью определяют 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 педсо-

ветов, 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 Джойс⁴ считает, что нужно постоянно контролировать и поддерживать введение новых образовательных 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,

³ 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.

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

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 порядке 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 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 анализируются 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 инерционную 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.