

# ИННОВАЦИИ в системе образования



**Анатолий Вифлеемский,**  
директор Центра экономики образования,  
доктор экономических наук,  
г. Нижний Новгород

**Расширение сетей, партнёрств, разнообразных форм сотрудничества и взаимодействия позволяет создавать атмосферу творческого развития, инфраструктуру для совместной работы над различными темами, однако надлежащего стимулирования таких форм не происходит. Крайне важно получать информацию о позитивном опыте, достижении более высоких результатов. Инновационный опыт есть, но нет системы его распространения. Приходится констатировать, что проблемы коренятся именно в управленческой системе, неадекватной требованиям современности.**

**С**егодня много говорится об инновационном развитии российской системы образования, реализуются национальные проекты, в которых провозглашаются такого рода цели. К сожалению, на практике мы чаще видим лишь имитацию инновационного развития или псевдоинновации. Система управления инновационным развитием на местах чаще всего отсутствует либо находится в зачаточном состоянии, немного лучше дело обстоит и на федеральном уровне. Проблемы инновационного развития образования недостаточно полно осмыслены администраторами образования всех уровней, педагогическими работниками конкретных образовательных учреждений. А без их активного участия инновационное развитие системы образования невозможно. Внедряя инновации, государственные и муниципальные

школы находятся в значительно более сложном положении, чем внедряющие новшества предприниматели (хотя они не принимают решения на свой страх и риск): школы действуют в условиях почти полной неопределённости, постоянных реформаций экономики образования; субсидиарной ответственности учредителя почти никогда не наступает. Положение школ осложняется дополнительным бременем в виде различного уровня чиновничьих структур, проводящих не скоординированную и не поддерживаемую обществом образовательную политику (чего стоит один лишь ЕГЭ!) и производящих огромный массив противоречивых решений и указаний.

Успешность инновационного развития российского образования зависит и от органов управления образованием,

однако, к сожалению (несмотря на декларации поддержки инноваций) мы видим весьма печальную картину: федеральные органы управления образования живут собственной жизнью; в ряде случаев их переполняет активность, и тогда на систему образования выплескиваются «инновации» — плохо продуманные и научно необоснованные проекты, обязательные для исполнения без какой-либо экспериментальной апробации. Либо объявляется эксперимент, но все знают его результаты, и ряд регионов «успешно» проводит такого рода эксперименты.

Федеральными органами управления образования предлагается бесконечный перечень различных реформ, при этом отсутствует комплексный подход к решению проблем (в рамках комплексных проектов модернизации образования попытки такого подхода пока не дают убедительных результатов). Инициативы не приводят к внедрению образовательных программ более высокого качества, а лишь растрачивают и без того скудные ресурсы образовательных учреждений. В результате управленцы в системе образования (особенно на уровне школ) сталкиваются с тем, что инновации фрагментарны, либо происходит перегрузка инновациями. Нередко образовательные учреждения занимаются инновациями исключительно ради самих инноваций.

Государственная политика в сфере образования в России предписывает внедрять инновации в образовательные учреждения, на это выделяются средства (конкурс общеобразовательных учреждений, учреждений начального и среднего профессионального образования, вузов...). Однако ни самих понятий «инновация», «инновационная образовательная программа», ни внятного перечня предлагаемых к внедрению инноваций (в том числе, исходя из накопленного опыта) нет.

### **Прежде чем внедрять инновации...**

К сожалению, чаще всего инновации в системе образования России внедряются без не-

обходимого осмысления, исключительно ради самих инноваций, часто превращающихся в псевдоинновации.

Прежде чем вводить любые инновации в образовании, необходимо определиться с тем, **ради чего они совершаются, что изменится, если инновация будет реализована.** Какие аспекты функционирования образовательного учреждения (системы образования в целом) будут изменены и к чему эти изменения приведут? Изменения могут быть, а могут и отсутствовать (произведены в направлении, отличном от желаемого). Кроме того, прежде чем внедрять инновации в практику, необходимо понять, **почему** это необходимо делать.

В результате проблема внедрения инноваций в практику функционирования системы образования переходит несколько в иную плоскость. Если невозможно дать внятный ответ на поставленные выше вопросы, то такую инновацию вообще не следует реализовывать. Если же ответы на эти вопросы есть, можно переходить к следующему этапу.

Необходимо определиться с тем, где именно в системе образования возможны инновационные изменения и что они должны собой представлять. После чего следует определиться с принципами планируемых инновационных изменений. При этом инновационные изменения в образовании нужно рассматривать в двух основных аспектах: *какие изменения следует реализовать; каким образом их необходимо реализовать.*

Только ответив на эти вопросы, можно понять, что надо делать управленцу для того, чтобы содействовать инновационному развитию (образовательного учреждения или системы образования в целом) и как его стимулировать.

Таким образом формулируется идея новации, после чего осуществляется её экспериментальная апробация. Результатом эксперимента становится обоснованная

формулировка инновации или её отсутствие (эксперимент может дать и отрицательные результаты). Только после этого можно вести речь о внедрении инновации.

### Специфика инноваций в образовании

Инноваций в образовании может быть много, при этом в демократическом обществе они могут быть различных типов, так как опираются на разнообразные ценности. Влияет на инновации в образовании и непрерывающаяся борьба между тенденциями стандартизации и вариативности, которые, по нашему мнению, необходимо рассматривать в неразрывной взаимосвязи: вариативность возможна при наличии определённого стандарта, так как в противном случае мы получаем хаотичный набор образовательных программ, учреждений и т.д.).

В связи со значительной дифференциацией социально-экономической ситуации в регионах, различиями образовательных учреждений, даже одинаковые сочетания факторов могут привести к различным результатам внедрения инноваций. Эти обстоятельства предопределяют необходимость внедрять различные инновационные модели в зависимости от социально-экономических, природно-климатических, демографических и других условий конкретного муниципального образования, региона.

Процесс инновационных изменений состоит из следующих основных этапов: *инициирование инновации* → *реализация и внедрение в практику* → *институциализация инновации*.

Институциализация инновации, как правило, происходит после её широкого распространения в системе образования.

Многие инновации уже где-либо внедрялись, поэтому обязательными требованиями для успешной реализации и внедрения в практику инноваций считаем следующие:

- изучение материалов и посещение учреждений (органов управления образованием для управленческих инноваций) для ознакомления с сутью инновации и практикой внедрения модели;

### ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПОЛИТИКА

- наличие научного руководителя и тьюторов для распространения инновационного опыта, обучения педагогов и администраторов;
- согласие на инновацию (добровольное!) не менее половины участников внедрения (педагогов, администрации школы, учащихся и их родителей). Получение такого согласия становится возможным при предоставлении гарантий того, что положение улучшится для значительной части участников образовательного процесса.

Последнее требование успешности инновации на самом деле становится самым главным залогом её институциализации. Подчеркнём также, что устойчивое инновационное развитие системы образования требует изменений не только непосредственно образовательного процесса (которое сводится, как правило, к внедрению современных образовательных технологий), но и педагогических работников; учащихся; общественности; органов управления образованием (представляющих интересы государства).

Однако при этом стороны образовательного процесса должны быть также и субъектами инновационного процесса, так как без их деятельного участия нельзя говорить об устойчивых изменениях. Позитивные инновационные изменения системы образования возможны лишь при совместных усилиях общества (прежде всего семей учащихся) и педагогических коллективов школ.

Мало кто задумывается о том, что частью внедрения инноваций в образовании является эксперимент над детьми, что должно быть тщательно обоснованным и не может иметь массового характера. Однако инноваторы всех уровней крайне редко думают об учащихся как участниках процесса изменений в образовании. Ученики, дети, даже самые маленькие, тоже имеют конституционные права, имеют право не участвовать в эксперименте,

каким бы хорошим он ни казался инициаторам инноваций, а тем более чиновникам.

Кроме того, как участники образовательного процесса они должны быть не только объектами, но и субъектами инновационной деятельности, иначе большинство инноваций в образовании будет терпеть неудачу.

Иски о незаконности проведения ЕГЭ основаны на том, что проведение экспериментов над людьми незаконно без их согласия. Статья 21 Конституции РФ устанавливает, что никто не может быть без добровольного согласия подвергнут медицинским, научным или иным опытам. При этом Конституция и международно-правовые документы рассматривают проведение без согласия лица медицинских, научных и иных опытов как частный случай насилия, жестокого или унижающего человеческое достоинство обращения.

Эксперимент (если, конечно, он научный) может иметь как положительный результат, так и отрицательный, причём последнее отнюдь не плохо: доказывается неверность исходной гипотезы. А вот судя по тому, как проходил «эксперимент» по внедрению ЕГЭ, федеральные образовательные инноваторы полагают, что эксперимент — это не получение научных результатов, а просто освоение средств в рамках заранее заданных предположений, которые объявляются и результатами.

Ответы, которые можно получить от родителей учащихся практически в любом общеобразовательном или дошкольном образовательном учреждении на вопросы:

● «Хотите ли вы инноваций в образовательном процессе?»

● «Согласны ли вы на проведение эксперимента над вашими детьми?»

будут в основном **противоположными**.

Если на первый вопрос большинство родителей скорее всего ответит положительно, то второй вопрос гарантированно получит

большинство отрицательных ответов.

Но ведь по сути это один и тот же вопрос!

В то же время для развития образовательного учреждения участие в инновационных процессах учащихся обязательно, именно от них можно получить объяснение, какие требуются новшества в образовательном процессе: для этого педагоги совместно с учащимися, в диалоге, должны выяснить, что делает для них процесс обучения трудным, что уменьшает их мотивацию и успеваемость.

Родители учащихся также должны стать участниками инновационных изменений, их согласие так же необходимо для успешности инновационного развития, как и согласие самих учащихся. При этом надо понимать сложность положения родителей, которые из-за своей занятости не могут посвятить образовательным инновациям столько времени, сколько педагоги и руководители системы образования (заметим, что последние нередко не только не могут объяснить, но и не понимают сути и актуальности той или иной инновации).

Наиболее активную позицию занимают наиболее образованные и обеспеченные родители (в семье у кого-то есть свободное время): они всячески способствуют внедрению инноваций, которые ведут к повышению качества образования. Что касается менее образованных родителей, то им приходится весьма тяжело и чаще всего они идут на поводу у актива.

### **Поддержка инноваций**

Изменения в образовании редко инициируются без административной поддержки — обычно руководителя школы. Успешность и масштабность инновационных изменений значительно повышаются при росте уровня административной поддержки. Так, комплексные изменения в работе школы требуют поддержки муниципального органа управления образованием, а комплексные изменения муниципальной системы

образования затруднительны при сопротивлении регионального органа управления образованием (хотя, как показывает практика, возможны).

Именно управленцы системы образования — наиболее значимый источник инновационных изменений, поскольку обладают большим объёмом информации и более глубоким видением проблем образования по сравнению с педагогическими работниками.

Важность глубокого, а не одностороннего видения проблем определяется необходимостью обеспечить учёт различных сторон образовательного процесса, а также государственных интересов. Руководитель школы непосредственно определяет судьбу инноваций в школе и несёт ответственность за их результаты. Это касается и внутренних инноваций, исходящих от педагогов, и внешних — от органов управления образованием.

Другой значимый фактор успешности инноваций — поддержка педагогических работников. Хотя они и менее информированы, имеют меньше возможностей для инициирования инноваций (по сравнению с управленцами), педагоги обязательно принимают участие во всех инновационных изменениях в образовании, так как без их участия они просто невозможны.

Небольшие инновации в образовательном процессе многие учителя систематически осуществляют самостоятельно. В некоторых регионах и муниципальных образованиях ведётся сбор, анализ и распространение такого педагогического опыта (формируются банки педагогических идей). Часто из таких небольших инновационных изменений образовательного процесса вырастают новые образовательные технологии.

Стимулирование такой инновационной деятельности педагогов — важная часть стимулирования инновационного развития. Помимо положительных изменений в образовательном процессе эта деятельность обеспечивает более широкую поддержку и масштабных инноваций, более успешное привлечение к их реализации педагогических коллективов. Иными словами, поддержка инноваций на уровне каждого конкретного педагога стимулирует инновации в масштабах образовательного учреждения, системы образования в целом.

Поддерживающие инновации родители, представители общественности играют важную роль в инициировании и реализации инновационных изменений в образовании. К сожалению, не столь значительную роль играют различные фонды, которые могли бы выражать интересы бизнес-сообщества.

Позиция общественности, да и сами образовательные учреждения значительно отличаются друг от друга в зависимости от региона и муниципального образования. Даже внутри одного муниципального образования могут сложиться кардинально отличающиеся отношения между образовательным учреждением и общественностью (прежде всего, родителями учащихся). Поэтому отношение общественности в конкретном муниципальном образовании, микрорайоне к той или иной образовательной инновации также может быть различным, что влечёт за собой поддержку или сопротивление инновационным изменениям. Особые социально-политические условия России влекут за собой чаще всего апатичное сопротивление инновациям, превращающееся в скрытое сопротивление при негативной общественной оценке новшеств, затрагивающих интересы населения.

В зависимости от обстоятельств при попытках осуществить инновационные изменения общественность оказывает давление через представительные и исполнительные органы власти (чиновники также могут иметь своё мнение по поводу той или иной инновации, причём это мнение может кардинально отличаться от мнения профессионального сообщества).

Отношение общественности к инновациям в образовании, осуществляемым на различном уровне, различное. В зависимости от обстоятельств общественность может:

- оказывать давление на органы управления образованием с тем, чтобы они подключились к решению проблемы;

- противостоять потенциальному введению планируемой инновации;
- не предпринимать ничего (апатия), что может быть расценено и как молчаливое согласие.

К сожалению, в большинстве случаев общественность не участвует в принятии решения о внедрении инноваций, что негативно сказывается на развитии образования. Иногда общественность поддерживает администрацию образовательного учреждения во внедрении инноваций, иногда пытается заблокировать их, иногда возникает резкий протест (в частности, это происходит с ЕГЭ или реструктуризацией сети сельских школ в некоторых территориях), но чаще относится апатично.

### **Модернизация системы повышения квалификации работников образования**

Для обеспечения инновационного развития системы образования крайне важна модернизация старой системы институтов усовершенствования учителей, но часто новые названия (институты развития образования) не ведут к смене устаревших методов работы. Все согласны с тем, что новое время всё настоятельнее требует модернизации системы повышения квалификации работников образования не на словах, а на деле. Но могут ли это сделать институты, возглавляемые бывшими чиновниками?

Проблема заключается прежде всего в неумелом управлении институтами повышения квалификации, когда руководители пытаются воспроизводить свой опыт руководства чиновничьими структурами, не понимая разницы между государственными чиновниками, которые должны прежде всего чётко исполнять различные инструкции и регламенты, и педагогами системы повышения квалификации, к основным занятиям которых должно быть отнесено творчество и, желательно, научная деятельность, без которой системная модернизация образования невозможна.

Чиновничий опыт негативно сказывается даже на понимании сути работы таких институтов — в результате превалирует не методическая работа, а контрольные функции. Не секрет, что многие институты сохраняют необходимый контингент учащихся исключительно за счёт того, что документы о прохождении курсовой подготовки — необходимое условие аттестации педагогических работников (и даже государственной аккредитации муниципальных образовательных учреждений). Попытки усложнить систему аттестации лишь ухудшают ситуацию, усиливая зависимость педагогов от субъективизма работников системы повышения квалификации.

При наличии средств (многие муниципальные органы управления образованием, да и непосредственно школы) предпочитают заказывать курсы повышения квалификации отнюдь не в своих региональных ИПК, направляют своих работников в другие города либо в различные институты своего региона, однако такое повышение квалификации часто не засчитывается при прохождении аттестации. Однако сам факт, что такие затраты осуществляются, доказывает потребность педагогов и администраторов в новых знаниях и навыках, которые не может им дать традиционная система повышения квалификации.

Весьма интересна позиция ректоров вузов, которые постоянно говорят об ухудшении качества обучения в школе, однако при этом почему-то у них не возникает даже мысли о том, что именно они учат учителей, точнее, никак не могут их научить работать в соответствии с требованиями современной эпохи. Поэтому можно констатировать, что и система высшего образования (особенно педагогического) стала работать значительно хуже, всё сильнее отставая от требований времени.

Если мы говорим о том, что для внедрения инноваций необходимо понимать, ради чего они совершаются, то становятся

понятными и ключевые изменения этой системы. Принципиально важное изменение системы повышения квалификации работников образования заключается в том, что педагоги должны, прежде всего, не научиться, как что-то делать (использовать новую технологию и т.п.), а получить и осмыслить новые знания о том, **почему и для чего надо делать что-то по-новому**. Тогда и приходит понимание, **как это надо делать**, и педагоги могут осмысленно менять образовательный процесс и совершенствовать свою деятельность.

Наиболее важная задача органов управления образованием для стимулирования инновационного развития заключается, по нашему мнению, в создании и поддержании системы непрерывного образования руководителей системы образования, главной целью которой должно быть **обучение обучению** директоров школ, заведующих детских садов и т.д. Руководители образовательных учреждений затем должны делать то же самое среди педагогов своих учреждений.

Конечно, учителя учатся и естественным путём на своём опыте, однако результатом такого обучения становится всё более очевидное отсутствие системности в их работе, невозможность последовательной и единой работы в команде — педагогическом коллективе.

Важным направлением модернизации системы повышения квалификации работников образования должно стать и обеспечение возможности взаимообучения педагогических работников. Повышение квалификации педагогов для реализации инноваций должно включать не только семинары, лекционные и практические занятия, но и обмен знаниями самих педагогов, особенно уже участвовавших в реализации тех или иных инноваций. При этом такая деятельность должна базироваться на глубоких знаниях о реализуемых инновациях, быть методологически выстроенной в единую систему обучения.

Современное увлечение различными мастерскими, которые часто методологически и интеллектуально поверхностны, бессистемны, нередко никак не работает на решение глубинных проблем совершенствования содержания обра-

зовательного процесса. Опасно и чрезмерное распространение модульных программ, которые могут быть фрагментарны и не давать кумулятивного эффекта. Особенно это проявляется при попытках разделения модульных образовательных программ в институтах повышения квалификации на вариативные и инвариантные части, когда в рамках инвариантной части даются некие сведения по педагогике и психологии, причём с учётом объёмов этой части — начального уровня, несопоставимого с базовыми знаниями, которые имеют учителя с педагогическим высшим образованием.

Ещё одно важное направление модернизации функционирования системы повышения квалификации — изменение роли научно-методических советов (НМС) школ. Работа НМС должна быть встроена в систему повышения квалификации педагогов и включать в себя их обмен опытом. Для этого необходима специальная подготовка руководителей НМС.

### Как не надо внедрять инновации

Примеров того, как не надо внедрять инновации в системе образования, к сожалению, множество. Это и пресловутый ЕГЭ, и внедрение НСОТ, НПФ и т.д. Практика внедрения новаций, скрывающихся за этими аббревиатурами, позволяет сделать вывод о том, что федеральные образовательные чиновники на самом деле тормозят инновационное развитие системы образования.

Так, например, весьма опасная современная реформа связана с ЕГЭ. Образовательные изменения уже осуществлены посредством изменения законодательства. Несмотря на установленное экспертами отсутствие валидности тестов, их низкое качество и непроработанность системы (несмотря на длительный этап экспериментирования), ЕГЭ вводится федеральным законом в качестве обязательной системы.

При этом из нормативных актов по оценке деятельности региональных органов власти и органов местного самоуправления видно, что именно эта система становится базой для оценки деятельности школ, муниципальных и региональных систем образования. Помимо слабой обоснованности самих результатов ЕГЭ, это означает, что фактически оценка функционирования образовательных учреждений (а также региональных и муниципальных систем образования) становится одномерной. Тем самым ставится крест на попытках оценки функционирования школы с точки зрения общественного признания, оценки когнитивного, эмоционального и интеллектуального развития, социальной зрелости.

Мог ли быть успешным эксперимент по внедрению ЕГЭ? Исходя из того, как его реализовывали, нет. Нет поддержки со стороны управленцев системы образования (за редким исключением руководителей региональных образовательных систем) — их заставили, а не убедили в необходимости таких изменений в системе оценивания выпускников. Нет поддержки ЕГЭ со стороны общества, при этом совершенно непонятно, кому приносят пользу изменения.

Федеральные чиновники говорили, что будет лучше детям, но дети этого не чувствуют, наоборот, вследствие непрозрачности оценки ЕГЭ (единая оценка отсутствует), из-за низкого качества проработки тестовых материалов (КИМов — контрольных измерительных материалов) стало только хуже (количество апелляций искусственно занижается посредством административного давления).

Вузы фактически отказываются от использования результатов ЕГЭ (устанавливаются дополнительные испытания, появляются невинятные шкалы перевода оценки в каждом вузе). Никакой единой оценки нет и в помине (разве что сдал/не сдал).

Фактически происходит полный отход от декларируемых целей ЕГЭ и его провал ещё до полномасштабного введения. Напомним, что изначально ЕГЭ было частью чисто экономической инновации — реформирования бюджетного финансирования вузов: исходя из оценки ЕГЭ, абитуриентам должны были предоставляться ГИФО (государственные именные финансовые обязательства).

Приоритетный национальный проект «Образование» можно рассматривать в качестве первого шага на пути модернизации сферы образования. Но очень большая проблема заключается в том, что этот шаг слишком незначительный, и он не связан с существенным увеличением доли расходов на образование в федеральном бюджете. Фактически лишь частично улучшается финансирование системы образования: ежегодные выплаты по 100 тысяч рублей 10 тысячам учителей касаются менее одного процента учителей, а педагоги по-прежнему продолжают получать «позорно низкую», по выражению В.В. Путина, зарплату.

Стимулирование инноваций превратилось лишь в декларацию стимулирования реализации инновационных образовательных программ. Особенно ярко это проявилось в рамках «конкурсного отбора общеобразовательных учреждений субъектов РФ и муниципальных общеобразовательных учреждений, внедряющих инновационные образовательные программы», который свёлся в результате к выделению в течение трёх лет трём тысячам школ, признанных лучшими, дополнительного финансирования в размере 1 миллиона рублей (ещё примерно столько же школ ежегодно получали по 100–500 тысяч рублей в регионах, где выделили средства региональные органы власти). Ответственности так и не предъявлены результаты реализации инновационных программ «омиллионенных» школ. **НО**