

КАК СНЯТЬ ИННОВАЦИОННЫЕ барьеры



Владимир Ильич Загвязинский,
заведующий кафедрой методологии и теории социально-педагогических исследований Тюменского государственного университета, профессор, академик РАО, доктор педагогических наук



Тамара Александровна Строкова,
доцент кафедры методологии и теории социально-педагогических исследований Тюменского государственного университета, кандидат педагогических наук

«Инновационное утомление», которое констатировали ещё на рубеже XX–XXI столетий, ныне приняло форму сопротивления нововведениям, проявляющегося и откровенно, и скрытно. Авторы рассматривают разные виды инновационных барьеров, способы их преодоления, а также защиты от малопродуктивных и вредных лженауций.

• новации • инновационное сопротивление • способы и опыт преодоления инновационных барьеров

Мы стоим в преддверии «юбилея», который побуждает нас осмыслить и оценить пройденный путь. Речь идёт о предстоящем 25-лети перестроечного и постперестроечного реформирования российского образования и 10-летию введения ЕГЭ.

Почти за четверть века преобразований, которые именовались

то реформированием, то модернизацией, то оптимизацией, было введено много полезных новшеств: диверсификация содержания и форм образования: появились колледжи, гимназии, лицеи, профильные школы; возврат к четырёхлетнему начальному образованию; широкая информатизация; распространение дистанционного обучения; развитие олимпиадного движения, создание сети базовых сельских школ; поддержка творческих инициатив

педагогов-новаторов и много других полезных проектов и начинаний. Вместе с тем было принято немало непродуманных, непросчитанных, ошибочных решений.

Нарушилась относительная до того стабильность школьной системы: введено несколько поколений сменяющих друг друга образовательных стандартов, появились вариативные учебные планы и учебники, профильные и частные школы, экспериментальные площадки, новые информационно-коммуникативные технологии, стали активно входить в жизнь системы развивающего обучения, воспитывающая система коллективных творческих дел и т. д. Волна нововведений сопровождалась творческим энтузиазмом педагогов и педагогических коллективов, но породила и неприятие нового, боязнь нововведений, открытой или завуалированный скепсис по отношению к новому, нежелание сойти с наезженных трасс.

Истоки инновационного сопротивления

С годами тенденции инновационного сопротивления стали нарастать, обнаружились не только субъективные (нежелание осваивать новое, переучиваться, тяга к привычному, страх перед неопределённостью), но и серьёзные объективные причины: скудость материальных ресурсов, неопределённость перспектив социально-экономического развития страны, слабое научное обоснование содержания и способов введения в практику педагогических новшеств, а затем — отсутствие убедительных результатов нововведений. После четвертьвековых преобразований Россия с былого ведущего в мире места, которое занимал СССР, оказалась на 30–40 местах среди 60–65 представленных в международных сравнительных исследованиях государств. Объективным фактором неприятия новшеств стала и неубедительность ряда предложенных нововведений с точки зрения степени риска, просчитанности перспектив.

Преградой на пути к инновационной деятельности фактически оказываются непродуманные, побуждаемые не заботой о качестве образования, а экономическими (рыночными) соображениями или карьерной активностью чиновников активно внедряемые Минобрнауки РФ «новации», связанные с подушевым финанси-

рованием, повлёкшим ликвидацию многих тысяч сельских школ, слиянием образовательных учреждений, эффективным контрактом, который скорее всего станет новым способом «перезагрузки» работников образования, с повышением зарплаты учителям по существу за счёт увеличения их учебной нагрузки, решением проблемы мест в дошкольных учреждениях за счёт их уплотнения, негативные последствия от реализации которых не были приняты во внимание.

Теоретическая неразработанность и/или практическая невыверенность вводимых новшеств на практике могут привести к извращению и дискредитации даже самой новаторской инновационной идеи. Подобная участь может постигнуть ныне внедряемый и несущий позитивный смысл компетентностный подход. Для этого существуют основания: недостаточно разработаны его научные основы и понятийный аппарат (на практике до сих пор не видят разницы между понятиями «компетентность» и «компетенция», а компетенции ассоциируют с умениями); не определено содержательное наполнение общей образовательной компетентности; не структурировано в соответствии с требованиями компетентностного подхода содержание учебных дисциплин; в учебниках практически отсутствуют дидактические материалы компетентностного типа; не определены критерии и способы оценки компетентности у педагогов и школьников.

Отторжение нововведений происходит на любом этапе инновационного процесса. В различных научных источниках достаточно подробно описано сопротивление инновациям на этапе их восприятия, выражающееся в форме типичных антиинновационных стереотипных суждений («это у нас уже есть», «это у нас не получится», «это не решает наших главных проблем») или бытующих в педагогической среде расхожих постулатов («тебе больше всех надо?», «не высовывайся», «мы так работали всегда»).

На этапе их освоения, встретившись со сложностью вводимого новшества и с трудностями его постижения, педагоги отказываются от нововведения, используя различные приёмы самооправдания и самоутешения: «это не моё», «это не подходит к моему предмету», «это слишком сложно для моих учеников» и т.п.

На этапе использования инновации, когда открыто уже невозможно продемонстрировать своё негативное к ней отношение, педагоги приспособляются к новому, так до конца и не принимая его. Нередко они прибегают к частичному (аспектному) применению новшества, искажают его суть, внедряют новое старыми (привычными) способами или имитируют нововведение, сохраняя лишь внешние атрибуты (признаки) нового, сужают границы его использования и даже фальсифицируют полученные результаты.

Полезные и сомнительные нововведения

Среди предложенных и активно продвигаемых проектов и решений можно выделить очень разные по инновационному заряду и эффективности нововведения:

- действительно актуальные, обоснованные с точки зрения назревших задач и перспектив развития, новации. К ним можно отнести и новации модернизационного типа, в том числе ретроновации, воспроизводящие ранее использованные проекты и формы с учётом новых требований и условий;
- новации с неясной перспективой и неопределёнными рисками;
- лженовации, часто облачённые в «под новое» одежды или содержащие положения, искажающие гуманистические ориентиры и традиции российского образования и тормозящие его развитие.

Неприятие двух последних видов проектов вполне оправдано: это служит проявлению здорового консерватизма образовательной практики, что выполняет охранительную

функцию по отношению к продуктивному потенциалу развития образовательной системы.

В образовательной практике встречается много видов малоэффективных, а нередко просто вредных инноваций (лженоваций):

- проекты-пустышки, чаще всего представляющие собой «переодетые» или «перелицованные» давно известные положения и подходы, своего рода замаскированные проекты, облачённые в отвлекающий камуфляж. Так, за словами «оптимизация», «реорганизация» подчас кроется намерение сократить, урезать, объединить или усилить одно за счёт другого, например, усилить практическую подготовку за счёт теоретической, технологическую — за счёт гуманитарной. Часто этими терминами просто прикрывают решение сократить бюджетные расходы, сэкономить на образовании;
- подмена частными нововведениями действительно важных и нужных решений. Например, предложение о введении формы для школьных учителей вместо предложения о придании учителям статуса госслужащих, одетых в форму;
- содержащие новые идеи и технологии, но не проверенные практикой, неподготовленные нововведения. Для педагога это нередко «кот в мешке»: в эффективность проекта он пока не верит и к использованию его не готов.

Введённый, казалось бы, с самыми благими намерениями (единый для страны измерительный инструмент, исключение субъективности оценок, возможность для выпускников из провинции поступить в столичные вузы и др.), но не проверенный по влиянию на качество образования и на коррупционность единый госэкзамен не только дезориентировал всю систему общего образования, уведя его в сторону от решения проблем воспитания и развития школьников, но оказался таким источником обмана, подделок, подтасовок, что вынудил Минобрнауки РФ и Рособрназор перейти к проведению ЕГЭ с 2014 г. как масштабной полицейской спецоперации

с участием не только Рособрнадзора, но и сотрудников спецслужб, спецсвязи, спецтипографий, спецавтомобилей. Пункты проведения экзаменов должны быть оборудованы видеонаблюдением, выпускники пройдут в аудитории через металлоискатели. Усилится ответственность за нарушения: могут быть аннулированы результаты экзаменов не только отдельных учеников, но и всей аудитории, всего пункта приёма экзаменов, муниципалитета и даже региона¹. Видимо, эта акция потребует много тысяч полицейских, курьеров, надзирателей и, конечно, больших денег.

Но стоит сказать и о морально-психологической, воспитательной стороне проблемы. С каким настроением придёт выпускник под охрану в «режимную» аудиторию? Какая степень недоверия ко всему педагогическому корпусу страны, включая не только учителей и профессорско-преподавательский состав вузов, но и работников органов управления образованием, кроется под лозунгом «исключить субъективный фактор» оценки результатов образования! А что стоит дополнительное «воспитательное мероприятие» — предложение написать информацию (иными словами — донос), незаметно заполнив и передав вместе с работой в руки спецкурьера бланк, который будет вложен в каждый пакет с заданием?!²

Возникают рецидивы поиска педагогической панацеи как средства решения сразу всех или множества насущных проблем. Всё чаще встречается стремление заменить «живое общение» работой с экранными пособиями, обучающими программами, почти полным переходом на дистанционные и автоматизированные формы образовательной работы.

Скепсис педагогов по отношению к мнимым или ложным, непросчитанным инновациям вполне объясним. Чтобы ликвидировать «барьер недоверия», нужно снять камуфляж, сделать проекты «прозрачными», не скрывать намерения реформаторов, выявить отсроченные последствия предполагаемых решений и предусмотреть меры профилактики возможных рисков, а также заранее готовить педагогов к нововведениям.

¹ Айзерман Л. Время новелл // Учительская газета. № 7 от 18 февраля 2014 г.; Рыбина Л. На проверку знаний — стройся! // Новая газета. № 21 от 26 февраля 2014 г.

Разным по содержательному и инновационному потенциалу нововведениям присущи и разные способы их введения в практику. Для обоснованных, несущих новые идеи и технологии новаций, так же как и для новаций модернизаций, характерно добровольное принятие и освоение педагогами проектов, программ и стандартов, как правило, прошедших обсуждение и представляющих собой назревшие ответы на социальные запросы. Для освоения этого вида нововведений характерна также встречная инициатива исполнителей, которые нередко выполняют роль соавторов предложенных проектов.

Для новаций с неясными перспективами и лженаваний характерны административное внедрение при финансовом стимулировании «сверху», использование широкого арсенала запретов, наказаний и поощрений. Такова 10-летняя эпопея с введением ЕГЭ.

Как снять инновационные барьеры и защититься от лженаваний

В зависимости от характера проектов и решений существенно отличается и технология «снятия барьеров» для продвижения инноваций, чтобы поставить своеобразный фильтр для осмысленного восприятия позитивных и защиты или минимизации потерь от внедряемых спорных и ложных нововведений. Для этого необходимо учесть позиции и мотивы как сторонников, так и противников изменений, для чего полезно дать необходимую информацию, убедительно выявить связь того, что предлагается, с тем, что уже освоено, показать, что введение нового вовсе не означает отказ от полезного, которое было освоено ранее.

Следует обратить внимание на то, что у большинства педагогов со стажем уже есть опора для освоения инноваций в их собственном опыте. Иными словами,

нужно обратиться к опыту профессионалов, в котором что-то нужно активизировать, а от чего-то отказаться. Новая «технология кластеров», например, есть развитие метода и приёмов систематизации и классификации педагогических явлений с использованием метода графов, разработкой «дерева целей». «Метод проектных прогностических разработок» мобилизует широко распространённый опыт воспитания и развития через собственную активную деятельность, разработку и осуществление сценариев общественно-полезных дел. В основе «организационно-деятельностной игры» лежат проблемные ситуации, а методика их создания и способы разрешения хорошо известны и освоены педагогами. «Метод кейсов (кейс-стади)» — это модификация хорошо известного метода решения ситуационных задач в процессе последовательного, поэтапного моделирования процесса работы с подлежащими разрешению проблемами. «Веб-квест» — исследовательски ориентированная деятельность, освоенная ещё в 60-е годы XIX века в виде частично-поискового и исследовательского вариантов продуктивных методов обучения (И.Я. Лернер, М.Н. Скаткин), но с использованием информации, добываемой из Интернета.

Опыт преодоления сопротивления нововведениям

Стойкое игнорирование инновационных изменений в обучении, развитии и воспитании, обогащающих технологическую палитру педагогов и обеспечивающих развитие системы образования в целом, негативно сказывается на качестве получаемого школьниками образования и на самих педагогах. Отрицательные эмоциональные переживания, блокируя активность и творчество, приводят к стереотипизации педагогического мышления и профессиональной деформации; педагог останавливается и в своём личностном развитии. Поэтому возникает необходимость в профилактике и преодолении сопротивления педагогов прогрессивным нововведениям в образовательную практику.

Городские и сельские школы Тюмени и Тюменской области накопили богатый опыт снятия и/или ослабления антиинновационных установок: ориентация педагогических коллективов на инновационную деятельность как непреходящую ценность, популяризация продуктивных инновационных идей и технологий, ознакомление с новыми научно-теоретическими разработками и передовым педагогическим опытом, включение педагогов в разработку проектов и программ развития своих образовательных организаций, стимулирование их инновационного самообразования и творческого роста. Среди более 60 инновационных площадок, действовавших в области в период перестройки, выделим один из примеров трудного, но продуктивного преодоления сопротивлений инновациям.

Особенно ценными представляются перспективность и опережающий характер разработок, когда предлагаемые варианты ориентированы и на сегодняшние запросы общества, и на будущее. Именно таков опыт Онохинской сельской школы Тюменской области. Он сохраняет актуальность спустя много лет, ибо найденный в период всплеска инновационной активности учительства в середине 90-х годов прошлого века и проверенный временем вариант решения проблемы соединения обучения с общественно полезным трудом и сегодня оказался и актуальным, и перспективным.

Приступая к работе в качестве директора школы, Н.Н. Янчук обратила внимание на тревожный факт: из 619 учащихся 46 детей в возрасте от 11 до 14 лет состояли на учёте в комиссиях по делам несовершеннолетних (КДН). Это были неуспевающие по двум и более предметам и второгодники с различными девиациями в поведении. Часть из них бродяжничали, и милиции не раз приходилось возвращать их домой. У директора сразу же возникла идея о необходимости отвлечь этих детей от улицы, дав им в руки какое-нибудь ремесло, и тем самым обеспечить их занятость полезным делом.

Идея со временем оформилась в смелый и во многом спорный педагогический замысел: объединить девиантных подростков в однородные классы (назвали их реальными), дать им, наряду с общим школьным, начальное профессиональное образование, чтобы по окончании школы они могли трудоустроиться по востребованным на селе профессиям: рядом располагались мощная Пышминская птицефабрика и две здравницы российского масштаба — «Сибирь» и «Тараскуль».

Подчинить поведение учителей инновационным целям Нина Николаевна могла бы, используя административный ресурс или с помощью различных манипулятивных приёмов. Но подобные управленческие действия едва ли обеспечили бы продолжительный эффект. Более того, они могли спровоцировать ещё большее сопротивление нововведениям, значительно дестабилизировать психологическую атмосферу, расстроить инновации в противоборстве различных мнений, позиций и амбиций.

Намереваясь вывести школу на путь развития, директор разработала систему мер, реализация которых позволит полностью устранить у одних педагогов, а у других значительно ослабить действие инновационных барьеров и тем самым нейтрализовать «оппозицию».

На предложение побеседовать в директорском кабинете откликнулись лишь трое — руководители предметных методических объединений, которые высказали желание поработать в реальных классах. Новых предложений они не сделали и больше говорили о трудностях, которые ожидают учителей и директора. И тогда Нина Николаевна сама стала приглашать на беседу тех, кого, как она интуитивно чувствовала, «зацепила» инновационная идея, но они пока колебались. С каждым из приглашённых она всякий раз по-новому и с разных сторон рассматривала проблему дезадаптированных подростков и предлагала вместе поискать способы её решения в интересах этих детей.

Из отозвавшихся была создана инициативная группа. Начался поиск лиц и учреждений, которые могли бы включиться в работу. Было организовано погружение учителей в современную педагогическую инноватику с участием профессоров и преподавателей университета.

Проведена деловая игра по разработке модели преобразованной школы.

«Ожидаемой неожиданностью» для директора стал ряд предложений игровых групп учителей, касающихся организации образовательного процесса в реальных классах, которые после смысловой коррекции и дополнений позднее вошли в исследовательский проект опытно-поисковой работы школы:

- временно снизить государственный стандарт содержания образования и определяемые им требования для учащихся реальных классов, учитывая большие пробелы в знаниях и учебных умениях и почти полное отсутствие учебной и школьной мотивации;
- обеспечить для них в первые два месяца обучения щадящую учебную нагрузку, чтобы не отпугнуть от школы;
- организовать профильную (трудовую) подготовку с шестого класса (сначала — ведение домашнего хозяйства, затем — профильные дисциплины по выбору);
- временно сократить на один час сетку часов по иностранному языку, географии, истории и ботанике в пользу русского языка, математики и профильных предметов;
- временно отдать приоритет практической направленности учебных занятий за счёт некоторого сокращения теоретической части;
- ограничить реабилитационный период сроком от полугода до полутора лет и по мере ликвидации учебных пробелов обеспечить постепенный переход на требования стандарта образования;
- широко использовать мотивирующие стимулирующие средства с учётом специфики контингента учащихся реальных классов (фиксирование любого самостоятельного шага подростков, продвигающего их в учебной деятельности и поведении; коллективное переживание индивидуальных достижений; организация ситуаций успеха в учебной и внеучебной деятельности; исключение негативных оценок учащихся учителями; отказ

от сравнения учащихся друг с другом: изменения в ученике сопоставлять лишь с ранее достигнутыми им результатами; опора на положительный индивидуальный опыт учащихся; организация совместного досуга и отдыха и т.п.);

- учителей русского языка и математики, назначенных классными руководителями реальных классов, освободить от учебных поручений в других классах, вменив им в обязанность защиту прав, интересов, здоровья и достоинства девиантных подростков и оказание им педагогической поддержки и помощи в ликвидации учебных пробелов, организации самостоятельной работы и в решении других индивидуальных проблем.

Инновационное погружение и деловая игра стали переломным моментом в отношении учителей к инновационной деятельности и, прежде всего, к профильному обучению девиантных подростков. Началась серьёзная подготовка к опытно-поисковой работе. Группа учителей под руководством завуча принялась за разработку школьного компонента учебного плана для реальных классов. Председатели предметных МО организовали адаптацию образовательных программ к особенностям и возможностям учащихся и разработку программ предметов профильного цикла. Совместно с одним из авторов этой статьи часть учителей оформляла исследовательский проект и программу опытно-поисковой работы, которая должна была начаться с 1 сентября.

Из бывших администраторов директор создала координационный совет, поручив ему разработку локальных актов, необходимых для эксперимента, и экспертизу разрабатываемых программно-методических документов. В дальнейшем она передала в ведение совета определение на основе концепции развития школы приоритетов в инновационной деятельности, разработку тактики достижения намеченных целей, вскрытие узких мест, их обсуждение и поиск оптимальных средств устранения. На нём она опробовала характер восприятия коллективом своих управленчес-

ких действий и одновременно делегировала членам совета ответственность за исход нововведений.

К началу учебного года всё было готово к опытно-поисковой работе. От экспертного совета и районного комитета по образованию были получены разрешение на эксперимент и дополнительное финансирование. Подготовлено необходимое правовое и программно-методическое обеспечение. В отапливаемом ангаре, смонтированном спонсорами на школьной территории, оборудованы учебные кабинеты и лаборатории. Приобретены бывшие в употреблении трактор и картофелеуборочный комбайн с подвесными насадками. Педагогический коллектив пополнился учителями труда. Классные руководители подготовили планы работы, нацеленные на выработку у девиантных подростков опыта здорового образа жизни и культуры поведения.

Опытно-поисковая работа сплотила членов коллектива, раскрепостив их творческую инициативу. Так как отвыкшие от учебной деятельности подростки не выполняли домашние задания, организовали их выполнение в школе, после уроков и перерыва на обед, и активный отдых. В уроки ввели тренинговые паузы для развития памяти, внимания, устной речи, самоорганизации и саморегуляции. Организовали индивидуальную помощь учителей учащимся, не справлявшимся с учебными заданиями.

Педагогов объединяли не только общая цель, совместная деятельность, но и понимание степени риска от нововведений, своей ответственности за возможные негативные последствия. Сплачивала учителей и еженедельная коллективная рефлексия, позволявшая увидеть и оценить сделанное, вскрыть проблемные точки, допущенные сбои и своевременно внести необходимые коррективы.

Мощной связующей силой обладала и сама личность директора — педагогического энтузиаста, способного к риску руководителя,

практика с сильнейшей собственной инновационной установкой, умеющего решительно отказаться от рамок, мешавших продвижению вперёд, верившего в творческий потенциал своих коллег и сумевшего увлечь за собой педагогический коллектив. Её грамотные управленческие действия во многом обеспечили успешное завершение опытно-поисковой работы.

Уже через два года все девиантные подростки были сняты с учёта в КДН. За все последующие годы обучения этих детей в школе не было совершено ни одного уголовно наказуемого проступка, а отдельные случаи девиаций не имели асоциального характера. Все ученики реальных классов приобрели навыки, необходимые в домашнем хозяйстве, и начальную профессиональную подготовку: девочки — по машинному вязанию, парикмахерскому или кулинарно-кондитерскому делу; мальчики — по работе по дереву и металлу, автоделу, тракторному, слесарному или сантехническому делу. Все 46 подростков окончили девять классов, а потом, за редким исключением (в основном из-за смены родителями места жительства), и среднюю школу, самостоятельно выбрав свой дальнейший жизненный путь. Так, из 15 учеников бывшего реального 5А класса трое поступили в вузы, шестеро — в колледжи, двое пошли служить в армию, четверо устроились на работу на местной птицефабрике.

Вместо выводов и рекомендаций

Изменение привычного хода образовательного процесса почти всегда вызывает сопротивление со стороны части педагогов. Чтобы нейтрализовать сопротивление или свести его к минимуму, необходимо выяснить его причины, найти пути и способы соответствующей работы с педагогами, используя их индивидуальную инновационную активность. Важно отсеять псевдоновации, и в то же время предвидеть возможные негативные реакции на целесооб-

разные изменения и заранее принять профилактические меры. Предотвратить сопротивление способны отказ от принуждения в использовании новшества, опора на сторонников нововведения, выстраивание вводимых новшеств в инновационную цепочку, обеспечивающую адаптацию изменений к конкретным условиям и инновационную готовность педагогического коллектива.

Для успешного продвижения инноваций в практику, их лояльного восприятия и освоения (именно освоения, а не «внедрения») необходимо:

- последовательно реализовать гуманистические ориентиры развития образования с учётом как актуальных, так и перспективных проблем и ситуаций, эффективности и рисков предполагаемых преобразований;
- не допускать замены подлинных новаций скоропалительными и непроверенными эрзац-новациями и тем более не допускать соревнования по их ускоренному внедрению;
- сформировать систему научной разработки и квалифицированной экспертизы предполагаемых нововведений, предусмотрев процедуру их проверки в опережающем эксперименте;
- ослабить административно-внедренческий нажим на практику, поощрять творческую инициативу «снизу», прошедшие экспертизу проекты педагогов-новаторов и инновационных коллективов;
- продолжить разработку процедур снятия антиинновационных барьеров в системе повышения квалификации педагогических работников и в процессе управления освоением новаций в школах;
- пересмотреть обязательность внедрения ряда малообоснованных и вызвавших опасные риски нововведений, включая ЕГЭ. **НО**