



МЕТОДОЛОГИЯ ВОСПИТАНИЯ

В. Загвязинский, Т. Строкова
Как снять инновационные барьеры
5 - 13

КАК СНЯТЬ ИННОВАЦИОННЫЕ БАРЬЕРЫ

В. ЗАГВЯЗИНСКИЙ, Т. СТРОКОВА

Почти за четверть века преобразований, которые именовались то реформированием, то модернизацией, то оптимизацией, было введено много полезных новшеств: диверсификация содержания и форм образования, в том числе открытие колледжей, гимназий, лицеев, профильных школ, возврат к 4-летнему 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 небывалым творческим энтузиазмом педагогов и педагогических коллективов, но породила у части педагогов и неприятие нового, боязнь нововведений, открытый, а где-то завуалированный скепсис по отношению к новому, нежелание сойти с «наезженных трасс».





Истоки инновационного сопротивления

С годами тенденция инновационного сопротивления не изжила себя, а, напротив, стала нарастать, и на то обнаружилось 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 внесения 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 финансированием, 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 могут привести на практике к извращению и дискредитации даже самой новаторской инновационной идеи. Есть реальное опасение, что подобная участь может постигнуть ныне внедряемый и несущий позитивный смысл компетентностный подход. Для этого существуют реальные 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 обучающихся и педагогов.

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»¹) или бытующих в педагогической среде расхожих постулатов («тебе больше всех надо?», «не высывайся»²), «мы так работали всегда».

На этапе их освоения, встретившись со сложностью вводимого новшества и с трудностями его постижения, педагоги отказываются от нововведения, используя

¹ Пригожин А.И. Нововведения: стимулы и препятствия (социальные проблемы инноватики). М., 1989.

² Хуторской А.В. Педагогическая инноватика: методология, теория, практика. М.: изд-во УНЦ ДО, 2005.



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 приспосабливаются 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 оправданно. Оно служит проявлением здорового консерватизма образовательной практики, 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. Зачастую 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, 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





³ 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.

и на коррупционность Единый государственный экзамен 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 Рособрнадзор 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 региона³.

Видимо, данная 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?!

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.

Разным по содержательному и инновационному потенциалу нововведениям присущи и разные способы их введения в практику. Для обоснованных, несущих новые идеи и технологии новаций, также 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 лженаукой характерно административное внедрение при финансовом стимулировании «сверху» и 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-стажистов уже есть опора для освоения инноваций в их собственном опыте. Иными словами, нужно обратиться к витагенному опыту (А.С.Белкин) 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 19 в. 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 обучающимися 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: нацеленная 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 и др. 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 таким является 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 обучающихся 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 бродяжничала, 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 гомогенные реальные классы, дать им, наряду с общим школьным, начальное профессиональное образование, чтобы по окончании школы они могли трудоустроиться по востребованным на селе профессиям: рядом располагалась мощная Пышминская птицефабрика и две здравницы российского масштаба — «Сибирь» и «Тараскуль».

Подчинить поведение учителей инновационным целям Нина Николаевна могла бы как прямым использованием административного ресурса, так и с помощью различных манипулятивных приёмов. Но подобные управленческие действия едва ли обеспечили продолжительный эффект. Более того, они могли спровоцировать ещё большее сопротивление нововведениям, значительно дестабилизировать психологическую атмосферу в коллективе, растворить инновации в противоборстве различных мнений, позиций и амбиций.

Намериваясь вывести школу на путь развития, директор разработала систему мер, реализация которых позволила бы у одних полностью устранить, а у других значительно ослабить действие инновационных барьеров и тем самым нейтрализовать оппозицию.

На предложение побеседовать в директорском кабинете откликнулись лишь трое — руководители предметных МО, которые высказали желание поработать в реальных классах. Новых предложений они не сделали и больше говорили о трудностях, которые ожидают учителей и директора тоже. И тогда Нина Николаевна сама стала приглашать на беседу тех, кого, как она интуитивно чувствовала, «зацепила» инновационная идея, но они колебались в её принятии. 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 вошли позднее в исследовательский проект опытно-поисковой работы школы:

- ◆ временно снизить государственный стандарт содержания образования и определяемые им требования для обучающихся реальных классов, учитывая наличие у них больших пробелов 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 6-го класса (сначала — ведение домашнего хозяйства, затем — профильные дисциплины по выбору);
- ◆ временно сократить на 1 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 мотивирующе-стимулирующие средства с учётом специфики контингента обучающихся 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 др.);
- ◆ 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 человеческого 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 обучающихся 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-го сентября.

Из числа бывших администраторов директор создала координационный совет, поручив ему разработку локальных актов, необходимых для проведения 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 управленческих действий и одновременно делегировала членам совета ответственность за исход нововведений.

К началу учебного года всё было готово к проведению опытно-поисковой работы. От экспертного совета и районного комитета по образованию было получено разрешение на эксперимент и дополнительное финансирование. Подготовлено необходимое его 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 формирование у девиантных подростков опыта здорового образа жизни и культуры поведения.

Опытно-поисковая работа сплотила членов коллектива, раскрепостила 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 учителям учащимся, не справлявшимся с учебными заданиями.

Педагогов объединяла 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, расчётливого 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 целый 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 носили асоциального характера. Все учащиеся 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 9 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 5 «А» класса трое поступили в вузы, шестеро — в колледжи, двое пошли служить в армию, четверо устроились на работу в местной птицефабрике.

Выводы и рекомендации

Таким образом, изменение привычного хода образовательного процесса почти всегда вызывает сопротивление со стороны какой-то части педагогов. Чтобы нейтрализовать возникшее 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 целесообразные изменения и заранее принять профилактические меры. Предотвратить появление сопротивления 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»), на наш взгляд, 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 внутри образовательных учреждений;
- ◆ пересмотреть обязательность внедрения ряда малообоснованных и вызвавших опасные риски нововведений, включая ЕГЭ.

