УДК 37

Моисеев А.М.

*кандидат педагогических наук, доцент,*

*Институт инновационной деятельности в образовании*

*Российская академия образования, Москва, РФ,*

*член-корреспондент Международной академии наук педагогического образования*

Моисеева О.М.

*кандидат педагогических наук, доцент,*

*Институт инновационной деятельности в образовании*

*Российская академия образования, Москва, РФ,*

*член-корреспондент Международной академии наук педагогического образования*

**ВНЕШНЯЯ ПОМОЩЬ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ ОРГАНИЗАЦИЯМ В ПОДДЕРЖКЕ НОВШЕСТВ**

*В статье обсуждается одно из возможных пониманий феномена внешней поддержки новшеств в школах. Эта поддержка представляет собой особый вид деятельности, направленный на создание максимально благоприятных условий для эффективного введения, внедрения, освоения и использования новшеств.*

***Ключевые слова:*** *новшества в школах, внешняя поддержка новшеств, метадеятельность, характер взаимодействия.*

Поддержка новшеств, как и любая другая деятельность, осуществляется, если в этом есть реальная потребность. Поддержка востребована там и тогда, где и когда можно предполагать, что освоение тех или иных новшеств только силами субъектов школьного уровня без внешней помощи не будет успешным, результативным, эффективным.

Под внешней поддержкой новшеств на уровне общеобразовательной организации (школы) мы понимаем особый вид деятельности внешних по отношению к школе субъектов (прежде всего – региональных и муниципальных органов управления образованием и привлекаемых ими иных субъектов), предполагающий их постоянное разноплановое взаимодействие с субъектами школ и внутришкольного управления.

Это взаимодействие предполагает:

– создание совокупности условий эффективного освоения внедряемых новшеств в школах, включая ответ на реальные и меняющиеся во времени потребности обшеобразовательных учреждений в поддержке,

– повышение восприимчивости школ к идеям и методам, связанным с новшествами, и

– повышение готовности школ к их введению и освоению.

Рассмотрим высказанные позиции подробнее.

Итак, авторы придерживаются деятельностного понимания поддержки новшеств в образовательных организациях со стороны органов управления образованием и полагают, что поддержка представляет собой особый вид деятельности, направленный на создание максимально благоприятных условий для эффективного введения, внедрения, освоения и использования новшеств.

Поддержка, как и ряд других видов деятельности, представленных в современных системах образования, является **метадеятельностью.** Она мыслится, существует и осуществляется **только во взаимодействии** с другой – поддерживаемой деятельностью, следовательно:

– моделирование и проектирование поддержки должно обязательно учитывать взаимодействие с субъектами поддерживаемой деятельности (в нашем случае – деятельности по введению;

- важнейшие результаты поддержки носят не непосредственный, а опосредствованный характер, они достигаются в конечном счете теми, кто осуществляет освоение новшеств;

- даже самые интенсивные и потенциально продуктивные модели поддержки не принесут результатов, если поддержка не будет воспринята и принята субъектами и участниками поддерживаемой деятельности.

Само понятие поддержки предполагает определенную асимметрию позиций ее участников – кто-то оказывает поддержку, кто-то ее принимает. В то же время важно осознать, что процесс поддержки должен всегда моделироваться и строиться не как одностороннее воздействие организаторов поддержки в качестве «доноров» на школы в роли «реципиентов» этого новшества, а как двух и зачастую более чем двух, то есть – многосторонний процесс взаимодействия.

При этом активность и интенсивность оказываемой поддержки должны находиться в определенной зависимости от степени выраженности внутренней (содержательной, мотивационной, интеллектуальной, когнитивной, операционной, поведенческой, ресурсной) готовности школ к введению соответствующих новшеств.

Итак, в широком понимании поддержка видится как сложное развивающееся единство, синтез и взаимодополнение двух взаимозависимых деятельностей – деятельности поддержки, организуемой органами управления образованием, – и поддерживаемой деятельности самих школ, сутью которой является активное освоение новшеств, актуальных для школы.

При этом под освоением новшества в школах мы понимаем необходимую составляющую инновационного процесса, следующую логически после создания и распространения новшеств (в большинстве случаев – во внешней по отношению к школам среде) и предшествующую регулярному использованию и институционализации новшеств.Освоение новшества разворачивается внутри объекта обновления и силами его субъектов, что, безусловно, не исключает внешней поддержки; суть этого процесса в том, что новшество реально осваивается, то есть – становится **своим** для данной школы, постепенно входит и внедряется, укореняется в общую ткань его жизнедеятельности, приводя в итоге к существенным изменениям в ней и достигаемых ею результатах.

Отношения между этими двумя деятельностями в логическом плане удобно представлять себе как некую последовательность: сначала органы управления оказывают поддержку, создают условия, а затем на этой основе субъекты внутришкольного управления формируют свою готовность к освоению новшеств и осуществляют такое освоение.

Однако, в реальности соотношение рассматриваемых взаимозависимых видов деятельности представляется значительно более сложным, нелинейным, с прямыми и обратными связями на каждом шаге и этапе процессов поддержки и освоения; нередко деятельность освоения стартует раньше акций по ее поддержке и т.п. Поэтому речь идет о необходимости сознательной увязки и синхронизации этих двух процессов, которые при отсутствии управления могут существовать «сами по себе», параллельно, не оказывая необходимого влияния друг на друга, что может привести к большим и неоправданным расходам времени и усилий.

Авторы считают правомерным говорить **о совместно-разделенном или совместно-распределенном характере взаимодействия** организаторов поддержки и школьных сообществ, при котором нарастание внутренней активности, мотивированности, самостоятельности и компетентности самих школ, осваивающих новшества, сопровождается модификацией поддерживающей активности организаторов (в плане уменьшения интенсивности поддерживающих усилий, а чаще – в плане их усложнения, перехода к более тонким, непрямым, диалогичным механизмам поддержки).

Таким образом, в этой более широкой трактовке поддержка как поддерживающая деятельность органов управления образованием – это только часть многостороннего взаимодействия, протекающего с активным участием не только региональных и муниципальных «доноров», но и «реципиентов» в школах.

Следует подчеркнуть, что идея рассмотрения взаимодействий между системами управления образованием и подведомственными образовательными учреждениями в терминах поддержки, традиционная для западных систем образования, является относительно новой для отечественного образования. Она знаменует весьма серьезные изменения в подходе к этим взаимодействиям – от вертикально-авторитарных – к поддерживающим.

Само наименование, присваиваемое данному виду деятельности, имеет ряд дополнительных оттенков смысла, задающих особые требования к ее характеру. Эти нюансы ориентируют на культивирование в рамках поддержки отношений, существенно отличающихся от привычных, зачастую административных, вертикальных, иерархических взаимоотношений между органами управления и подведомственными им образовательными учреждениями.

Речь идет не о командовании и администрировании, а о создании условий для успешного освоения новшества в школе.

В педагогическом знании поддержка рассматривается как основа одной из трех базовых парадигм педагогики – парадигмы поддержки наряду с авторитарной и манипулятивной, при этом именно парадигма поддержки оценивается как наиболее гуманная и передовая. И хотя аналогия между поддержкой взрослых по отношению к развитию ребенка в педагогике и поддержкой вышестоящих органов управления по отношению к школам, осваивающим новшества, в инноватике, естественно, не является полной, мы считаем важным принимать эти положения во внимание.

Идея поддержки, помощи, содействия в работе школ со стороны руководящих органов наиболее релевантна и адекватна ситуации с введением различных новшеств, где абсолютно неконструктивны и контрпродуктивны попытки действовать авторитарными, нажимными методами.

Эта идея находится в русле современного понимания управления скорее как особого сервиса, создания условий, причем прежде всего – условий для развития, осуществления инноваций, чем как командования и администрирования, с акцентом на поддержание стабильности функционирования системы. Некоторые выявленные нами стилистические и поведенческие отличия между поддержкой и администрированием показаны в таблице:

Таблица

*Стилистические и поведенческие отличия поддержки от администрирования*

|  |  |
| --- | --- |
| **Поддержка** | **Административный подход** |
| Допущение административных механизмов и методов, но не в качестве доминирующих | Преобладание административных механизмов и методов |
| Обязательность позитивного отношения и принятия (как минимум, отсутствие отторжения, негатива) со стороны школ, осваивающих новшество | Необязательность позитивного отношения и принятия со стороны школ, осваивающих новшество |
| Помогающее, поддерживающее поведение | Командное, авторитарное поведение |
| Субъект-субъектные отношения, школы не объект понуждения к новшествам, а субъект диалога, обладающий правом выбора | Субъект-объектные отношения |
| Преобладание советов, рекомендаций и консультаций, предоставление сервисов | Преобладание предписаний и директив |
| Преобладание диалога | Преобладание монолога |
| Большая чувствительность к обратной связи, гибкость, маневренность | Небольшая чувствительность к обратной связи, недостаточная гибкость |
| Добровольность принятия | Обязательность принятия |
| Инициатива и сверху, и снизу | Инициатива только наверху |
| Дифференцированный и индивидуальный подход к поддержке при наличии общего инвариантного ядра | Подход, общий и единый для всех |
| Широкое развитие горизонтальных и сетевых связей и отношений | Вертикальные, иерархические связи и отношения |
| Встречная активность приветствуется, считается важной и ценной | Встречная активность не является важной |
| Альтернативные подходы допустимы | Альтернативные подходы вряд ли возможны |
| Высокая степень свободы выбора на местах | Низкая степень свободы выбора на местах |
| Открытость и общественное участие приветствуются | Открытость и общественное участие на втором плане |
| Нацеленность на качество освоения новшества | Нацеленность на максимальный количественный охват участников |
| Нацеленность на объективные данные в отчетности | Нацеленность на позитивные данные в отчетности |
| Сочетание прямых и косвенных влияний на школы, избегание ненужных вмешательств в их работу, акцент на создание условий, среды | Преобладание прямых воздействий |
| Признание важности отношений, приподнятого и позитивного эмоционального фона работы по освоению новшеств, эмоциональной поддержки | Недооценка эмоциональных, «настроенческих» факторов введения новшеств |
| Готовность организаторов к возникновению неучтенных ранее факторов в ходе освоения новшества | Закрытость и нечувствительность к таким факторам |
| Вовлечение в работу по освоению новшеств школьников | Участие школьников в управленческих нововведениях в школах не рассматривается |
| Сочетание самооценки и внешней оценки продвижения и достижений | Преобладание внешней оценки |
| Отсутствие стремления к полной управляемости процессов, готовность уменьшить интенсивность поддержки при снижении потребностей в ней | Наличие нацеленности на полную управляемость процессов освоения |
| Установка на совместное научение | Установка на то, что руководи-тели являются носителями знания, а школы только должны к нему приобщиться |

Совокупность условий, благоприятствующих эффективному освоению новшеств, включает в себя не только условия, требующие для своего создания прямых и ярко выраженных активностей, действий, усилий, вмешательств субъектов поддержки.

Существуют и иные условия, складывающиеся как бы естественным образом и имеющиеся в наличии до и вне зависимости от специальной поддерживающей активности. К таким начальным условиям, своего рода «естественным стартовым или исходным фоном, поддержки», мы относим сложившуюся к моменту начала освоения неких новшеств в региональной или муниципальной образовательной системе общую инновационную среду, наличие в этих системах встроенных механизмов поддержки новшеств, продуктивного взаимоотношения и взаимодействия между органами управления образованием и подведомственными им образовательными учреждениями, современной общей культуры управления и культивированиие в ней лучших образцов управленческой деятельности на всех уровнях.

Поэтому мы исходим из того, что такие результаты «предыдущего управленческого труда», закрепленные и институционализированные в управленческих традициях, а также воплощенные в результатах прежних управленческих решений, обязательно должны учитываться и использоваться при построении систем и программ поддержки.

Но следует различать «сложившиеся» и «слежавшиеся» традиции, поэтому не менее важно критически отнестись к таким традициям и характеристикам среды в региональных и муниципальных образовательных системах и их системах управления, которые объективно создают не благоприятные возможности, а напротив – препятствия, анти-стимулы на пути поддержки нужных школам новшеств.