

Групповое проектирование учителями своей инновационной деятельности

Автор: С. И. Краснов, Р. Г. Каменский

Аннотация. В статье описываются ключевые положения теории развития субъектности педагогов в проектировании инновационной образовательной деятельности, базирующейся на смене позиции с предметно-профессиональной на управленческую. Выход в управленческую позицию позволяет педагогам организовывать связи между разными управленческими позициями на каждом этапе проекта, переходя от индивидуального к групповому проектированию. Предлагаются методы организации групповых форм развития субъектности педагогов.

The paper describes the key principles of the theory of subjectness of teachers in designing innovative educational activities, based on a change of subject-professional position to managerial one. Access to the managerial position allows teachers to organize communication between different managerial positions at each stage of the project, making the transition from individual to group designing. The methods of the organization of group forms of development of teachers subjectness are offered.

Ключевые слова. *Инновационный проект, профессиональная и личностно-деятельностная позиция, групповое проектирование, культурно-ценностное сообщество, проектная команда, рефлексивно-проектная мастерская, позиционный анализ, гуманитарная экспертиза.*

Innovative project, professional and personal activity position, group designing, cultural value community, the project team, reflexive designing workshop, the positional analysis, humanitarian expertise.

Занимаясь проблемами проектирования инноваций в сфере образования последние 20 лет, мы постоянно сталкивались с проблемой, когда различные инновации, "встречаясь" с массовой практикой, не реализуются так, как были задуманы. Одной из главных причин этой "несостыковки" является отсутствие субъектности педагога в инновационной деятельности, т.е. его самостоятельных целей и способов их достижения.

Для изменения подобной ситуации педагогам необходимо разрабатывать и реализовывать собственный инновационный проект. А для этого, в свою очередь, надо перейти к проектированию содержания не отдельного учебного предмета или аспекта воспитательной системы, а образовательной деятельности в целом, что требует смены позиции с предметно-профессиональной на управленческую. Это позволяет выстроить системное представление о структуре образовательной деятельности, сформулировать собственные цели развития образовательного учреждения и организовывать кооперативные связи между разными управленческими позициями на каждом этапе проекта, неизбежно переходя от индивидуального к групповому проектированию.

В рамках общей теории инновационной деятельности в образовании В. С. Лазарева [1], в которой различаются предметно-образовательная и инновационная (управленческая) деятельности, нами разработана и предлагается в этой статье частная теория и методология обеспечения процесса самоопределения педагогов как субъектов

управленческой инновационной деятельности и соорганизации их управленческих позиций на всех этапах группового проектирования.

Делая шаг развития в профессиональной деятельности, педагог одновременно развивает свою личностно-деятельностную позицию. Инновационная деятельность реализует не только способность преобразования объекта деятельности. Она создает условия "перепрограммирования" оснований или "самостроительства субъекта" [2] в процессе более полного взаимодействия с различными

сторонами объекта, поскольку изменения сущности, структуры, отношений, происходящие при достижении цели, неизбежно вызывают ситуацию неопределенности, в которую попадает субъект, т.к. "...новые взаимосвязи объекта являются новыми и для него самого". При этом используются возможности рефлексивного мышления, позволяющего произвести "анализ реальной объективной ситуации, ее проблемности и возможных путей конструктивного выхода из этой проблемности" [3].

Групповое проектирование учителями своей инновационной деятельности осуществляется как соорганизация их управленческих позиций в результате прохождения выделенных нами семи проектных этапов:

- 1) организация смены позиции педагогов с предметно-профессиональных на управленческие; формирование рабочих групп;
- 2) соорганизация управленческими позициями разных точек зрения на ситуацию; переход от рабочих групп к проектным командам;
- 3) соорганизация видения актуальных проблем; переход от проектных команд к существующим культурно-ценностным сообществам;
- 4) соорганизация ценностно-смыслового самоопределения субъектов проектирования; переход от культурно-ценностных сообществ к трансцендентным (вневременным и межкультурным);
- 5) соорганизация идей и культурно-нормативных контекстов самоопределения субъектов проектирования; создание собственного уникального культурно-ценностного сообщества;
- 6) кооперирование организационно-профессиональных позиций; создание собственной уникальной проектной команды;
- 7) соорганизация с внешними управленческими позициями; создание собственной рабочей группы.

На первых трех этапах группового проектирования педагоги осваивают заимствованные извне средства и цели. На четвертом, в процессе сравнения теоретических оснований новшества и собственной практики его освоения, они могут обнаружить границы и новые возможности использования новшества. Это позволяет педагогам разработать самостоятельный проект и стать соавторами внедряемой в образовательную практику идеи. На последних трех этапах последовательно вырабатываются собственные цели и

средства управленческой деятельности, позволяющие реализовать собственный инновационный проект.

Нами были выделены инновационные объединения педагогов различного уровня качества: рабочая группа, проектная команда, культурно-ценностное сообщество, трансцендентное сообщество [4]. Они могут быть двух типов: социокультурные и гуманитарные. Если произошло ценностно-смысловое самоопределение субъектов проектирования, то такие объединения являются гуманитарными (пройдены все семь этапов проектирования), если нет, то - социокультурными (пройдены только первые три).

Рабочая группа создается для решения конкретной частной задачи, после выполнения которой она распускается. Проектная команда создается для решения определенной проблемы и ее деятельность сопровождается рефлексией. Вхождение в культурно-ценностное сообщество позволяет педагогам непосредственно вступать в диалог с автором новшества - носителем культурной нормы. Важной характеристикой трансцендентного сообщества является вхождение педагогов в ту или иную культурную традицию, что позволяет выйти на собственные смыслы профессиональной деятельности.

Опишем групповое проектирование педагогами своей инновационной деятельности на обозначенных выше этапах более подробно.

1 этап: выход в рефлексивную позицию и анализ ситуации как результата собственной деятельности, т.е. с точки зрения поставленных целей и используемых средств их достижения. Здесь же определяются границы ответственности педагога и ресурсы развития, представленные во взаимных экспертных оценках. В дальнейшей инновационной деятельности могут участвовать только педагоги, вышедшие в управленческую позицию.

2 этап: переход от рабочих групп к проектным командам. Целью данного этапа является построение в сознании педагогов целостного представления о структуре организации деятельности в рамках образовательного учреждения. Основанием соорганизации является предъявление личностно-профессиональных позиций субъектами проектирования. Результатом согласования разного видения ситуации является системное описание организационной структуры профессиональной деятельности.

3 этап: переход от проектных команд к существующим культурно-ценностным сообществам, исходным пунктом которого становится культурное самоопределение субъектов образовательной деятельности, фиксация принадлежности их к той или иной культурной (научной, педагогической) школе. Целью соорганизации культурного самоопределения является выявление норм, ценностей и правил образовательной деятельности, которые не выполняются в анализируемой деятельности. Основанием соорганизации является проблемная профессиональная ситуация совместной теоретической деятельности субъектов проектирования, связанная с изменением содержания образования, норм, правил, ценностей. Результат соорганизации культурного самоопределения - освоение языка конкретной научно-педагогической традиции, адекватно описывающего образовательный процесс с определенной позиции.

4 этап: переход от культурно-ценностных сообществ к трансцендентным. На данном этапе происходит поиск и фиксация педагогами смысловых и ценностных образовательных установок и вытекающих из них образовательных целей в рамках культурных проектов, имеющих длительную традицию. Целью соорганизации ценностного самоопределения субъектов проектирования является порождение новых идей, позволяющих реализовать ценности выбранной ими традиции в новой форме организации педагогической деятельности в рамках данного образовательного учреждения. Основанием соорганизации является установление ценностных отношений между субъектами проектирования. Результат согласования ценностного самоопределения - выработка миссии образовательного сообщества.

5 этап: создание собственного уникального культурно-ценностного сообщества. Исходным пунктом для построения образовательной модели является культурное самоопределение субъектов образовательной деятельности, фиксация принадлежности их к той или иной культурной (научной, педагогической) школе. Целью соорганизации культурного самоопределения является установление норм, процедур и правил профессиональной образовательной деятельности, представленных теоретически в концепции. Результат соорганизации культурного самоопределения - разработка образовательной концепции. Здесь же вырабатывается собственный педагогический язык, адекватно описывающий образовательный процесс с определенной культурной позиции.

6 этап: создание собственной проектной команды. Целью организационного самоопределения является запуск образовательной деятельности в функциональном режиме, для чего создается или трансформируется организационная структура. Основанием соорганизации

на данном этапе является необходимость реализации образовательных идей и вытекающего из них содержания в конкретной социокультурной ситуации. Для этого идеи и содержание образования переводятся в конкретный социальный заказ, под который ищутся ресурсы (материальные, финансовые, интеллектуальные, временные и т.д.). Результат - складывание инновационной структуры как подразделения образовательного учреждения.

7 этап: создание собственной рабочей группы, осуществляющей образовательную деятельность в рамках подготовленного проекта. Такой режим работы требует постоянной рефлексивной корректировки проектных замыслов, способов их реализации и соорганизации.

Целью управленческой соорганизации является перевод инновационного образовательного учреждения в режим воспроизводства. Основание для такого рода соорганизации - динамика (появление новых или переопределение старых) рефлексивных позиций, требующая постоянного учета и коррекции хода реализации проекта.

Нами выработаны методические формы обеспечения группового проектирования учителями собственной инновационной деятельности в условиях комплексных инновационных изменений.

1. *Рефлексивно-проектная мастерская (РПМ), позволяющая определить границы ответственности педагога и ресурсы развития, представленные в экспертных оценках участников мастерской.* В рефлексивно-проектной мастерской в совместной деятельности и живом диалоге происходит трансляция педагогом-мастером способов действия и мышления, этических принципов и смыслов своей деятельности молодым учителям.

РПМ есть метод искусственной проблематизации субъекта деятельности с других культурно-профессиональных позиций в его профессиональной деятельности; ее цели - актуализация проектной деятельности педагогов, осознание ими своего способа деятельности и его развития.

Совместная деятельность педагогов в проектном режиме предполагает решение целого комплекса взаимосвязанных задач: актуализацию деятельностного проблемного самоопределения; развитие способностей к рефлексии; включение проектировщиков в процесс открытой, конструктивной, позиционной критики; в режиме экспериментирования опробование различных вариантов решения проблем. Основным принципом реализации данной системы задач является попытка осмысления живой, конкретной ситуации.

Практика проведения РПМ показала, что ее деятельность наиболее эффективна в ситуации наличия сильной профессиональной позиции, относительно которой происходит самоопределение остальных участников. В исследовании эффективности внедрения РПМ участвовало 50 образовательных учреждений г. Москвы. Около 30% педагогов с выявленной инициативной позицией освоили предлагаемое новшество. Более 60% педагогов с выявленной адаптационно-административной позицией внедрились предлагаемые нами формы и методы, но нуждаются в консультационной поддержке. 10% педагогов образовательных учреждений с имитационной позицией в управлении практически ничего не изменили в своей деятельности.

2. *Позиционный анализ педагогического коллектива, позволяющий соорганизовывать педагогов в группы развития образовательной деятельности, необходимые для согласования первичных целей.* Позиционный анализ есть способ выявления позиций людей по отношению к их деятельности. Он предполагает фиксацию типа позиции, силы и слабости ее проявления, возможности ее изменения, поиск способов соорганизации позиций в рамках проекта.

Существенной процедурой в начале позиционного анализа является проблем-

ное самоопределение его участников. Участникам предлагается заявить наиболее актуальные проблемы собственной деятельности, без решения которых, как им кажется, невозможно нормальное функционирование и развитие.

Следующий этап - работа проблемных групп, в ходе которой обсуждается заявленная проблема. Ответственность позиции проявляется в том, планирует ли участник обсуждения собственные действия по решению обсуждаемых проблем. Даже если он

предлагал средства их решения, но адресовал их реализацию другим, его позиция является безответственной.

Особый аспект позиционного анализа работы в группе - тип коммуникации ее участников. Если участник группы, который конструктивно и ответственно работал над проблемой, не может включиться в ее обсуждение другими участниками группы, это означает, что в дальнейшем решать проблему он будет в одиночестве, что значительно снизит эффективность его деятельности. Именно поэтому в группе часто необходим организатор обсуждения, в задачу которого входит построение коммуникативных связей между участниками.

Последняя и заключительная фаза позиционного анализа ситуации - рефлексия, основное условие проведения которой - свободное нерегламентированное высказывание своего отношения, анализ собственных действий и действия других любым участником.

Рефлексивное обсуждение позволяет участникам семинара научиться видеть за словами и делами того или иного человека его истинную позицию. Фиксация разных позиций и отношений между ними (от противоречий до возможных коопераций) является основой для существенного этапа проектирования - соорганизации позиций, приведения позиционного многообразия в систему.

Мы выявили, что позиционный анализ ситуации - это необходимое и эффективное средство диагностики восприимчивости педагогического коллектива к внедрению предлагаемого новшества. Он позволил выделить три основные позиции относительно предлагаемого новшества: инициативную, адапционно-административную и имитационную. В исследовании эффективности внедрения новшества участвовало 50 образовательных учреждений г. Москвы. Около 20% из них с выявленной инициативной позицией не только освоили предлагаемое новшество, но и разработали собственные формы и методы организации проектной деятельности учащихся. Более 70% с адапционно-административной позицией внедрили предлагаемые нами формы и методы. Оставшиеся 10% с имитационной позицией ничего не изменили в своей деятельности.

3. Проектная сессия, позволяющая организовать проблематизацию способов действия педагогов относительно норм образовательной деятельности, которая заканчивается согласованием культурно-нормативных средств. Проектная сессия - это мероприятие продолжительностью 3 - 5 дней, направленное на разработку, экспертизу и доработку проектов участников.

Каждый день проектной сессии имеет свою тему и строится по следующей схеме:

- 1) работа в группах и подготовка сообщения по теме дня;
- 2) общее собрание групп, где происходит дискуссия и высвечиваются проблемы и позиции;
- 3) рефлексия (личная, групповая, общая и организаторов семинара) для оформления результатов дня и разработки темы и программы работы на следующий день.

Группы организуются путем свободного самоопределения на основе личного видения проблем в собственной деятельности.

В первой фазе проектной сессии педагогам предлагается самоопределиться в собственном видении деятельностных

проблем. Каждый участник имеет возможность заявить любую проблему, связанную с его деятельностью. После ее всестороннего обсуждения выявляются ценностные основания инициатора ее постановки и его единомышленников.

Вторая фаза - выявление приоритетности зафиксированной ценности и соотнесение ее с ценностями других людей в той же ситуации. Эта фаза выглядит как специально организуемые и спонтанно возникающие конфликты между различными позициями (точками зрения на ситуацию). Каждому участнику сессии необходимо определить, что он может сделать для решения поставленной им проблемы имеющимися у него средствами. Фактически вторая фаза заканчивается, когда появляются люди, берущие на себя ответственность за решение поставленных ими проблем и предлагающие определенные идеи их решения.

Третья фаза - перестраивание отношений и проектирование путей реализации в деятельности выявленной ценности. В ходе сессии это проявляется в выстраивании деятельностно-кооперативных связей. Фактически люди, дошедшие до третьей фазы проектной сессии, становятся организаторами собственной деятельности.

Четвертая фаза - "вписывание" разработанного проекта в социально-культурное пространство. В этой фазе происходит коррекция проекта в результате экспертных решений внешних управляющих позиций.

4. Проектные чтения, позволяющие организовать интерпретацию концептуальных положений инновации, в результате которой появляются разные смыслы и происходит их дальнейшее согласование. Проектные чтения являются средством актуализации личностной позиции в процессе проектирования. Основные виды деятельности в рамках сессии:

- * рефлексивно-позиционная интерпретация текста;
- * организация проектной работы команды учителей школ.

В рамках проведения сессии можно выделить три содержательных такта. Первый - выделение собственного смысла интерпретируемого текста, при удержании авторского. Второй - оформление собственного смысла в собственном варианте текста. Третий - утверждение собственного смысла в логическом (идеальном) и социальном (деятельностном) пространствах.

Теперь соавторство можно понимать не только в смысле интерпретации культурного текста, но и совместной инновационной проектной деятельности педагогов.

5. Философско-методологический семинар, в котором в рефлексивном плане совершается конструирование позиции проектировщика, появляются и согласуются новые идеи.

Целями семинара являются:

- * разработка теории гуманитарного проектирования, т.е. проектирование человеком собственной личности;
- * разработка понятий, связанных с гуманитарным проектированием: позиция, личность, анализ ситуации, проблематизация, понимание, самоопределение, рефлексия, трансценденция, коммуникация, деятельность и мышление;
- * определение, уточнение и развитие профессиональной позиции педагога;
- * рефлексия собственных проектов и генерирование идей для их развития.

Семинар строится по схеме: доклад автора проекта и последующее обсуждение ценностных, теоретических оснований позиции автора, в процессе которого докладчик определяет траекторию своего развития в социальном, культурном, личностном и деятельностном пространстве. Обсуждая проекты, участники семинара учатся анализировать ситуации, формулировать проблемы, самоопределяться, нести ответственность за свои слова и свои действия. У них вырабатываются рефлексивные способности и умения

ставить перед собой цели, пользоваться понятиями "проблема", "идея", "организация", "реализация" и применять их в профессиональной деятельности.

6. Серия организационных семинаров для разработки проектно-инициативной программы. После первых пяти этапов формируется группа активных педагогов, вышедших на новый уровень постановки собственных профессиональных целей, выработавших личностные позиции. Следующим шагом является введение их активности в культурный контекст. Для этого каждый автор проекта определяет, в какую культурную традицию он попадает. В этой традиции он должен самоопределиться как член трансцендентного сообщества, что предполагает понимание и принятие ценностей этого сообщества и определение горизонта своей ответственности.

Работа организационных семинаров опирается на нормы проведения философско-методологического или научно-теоретического семинара: доклад автора, показывающий его личностно-деятельностную позицию, с последующими вопросами к нему и критическим обсуждением. Результатом этой работы является "вхождение" авторов проектов в культурно-ценностное и трансцендентное сообщество, они становятся соавторами определенной культурной традиции.

7. Гуманитарная экспертиза разработанного проекта, в которой согласовываются внутренние и внешние управленческие позиции. Цель гуманитарной экспертизы - выявление социально-культурного и экзистенциального смысла тех или иных преобразуемых ситуаций для педагогов - участников инновационной деятельности.

Гуманитарная экспертиза - это своего рода исследование, в котором педагоги-практики предстают инициаторами собственного инновационного проекта, его отстаивания и последующей институционализации. Она необходима на завершающем этапе реализации инновационного педагогического проекта с целью системной диагностики степени реализации проекта в позиционном, содержательном, организационном, управленческом и нормативно-правовом аспектах.

Главным механизмом экспертизы является обсуждение согласованности идей, предлагаемых инноваторами, со средствами и условиями их реализации. Авторам инновации предлагается ответить на следующие вопросы: какая образовательная проблема явилась основанием инновации? Какие средства были использованы для решения поставленной проблемы? Каков масштаб изменений? Каковы планируемые конечные и промежуточные результаты, критерии измерения, сроки и необходимые системы обеспечения?

Предложенная в настоящем исследовании структура реализации инновационного проекта, состоящая из семи этапов и соответствующих им форм методического обеспечения, является логической (функциональной), а не строго временной. В реальной инновационной образовательной практике данная последовательность может нарушаться в зависимости от уникальной социальной ситуации.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Лазарев В. С.* Управление инновациями в школе: Учеб. пособие. М., 2008.
2. *Ильенков Э. В.* Школа должна учить мыслить // Народное образование. 1964. N 1.
3. *Алексеев Н. Г.* Методологические принципы проектирования образовательных систем // Проектирование в образовании: проблемы, поиски, решения: Сб. науч. трудов. М., 1994.
4. *Хабермас Ю.* Моральное сознание и коммуникативное действие: Пер. с нем. Под ред. Д. В. Складнева. СПб., 2000.