

Додатковий матеріал до теми 5.3.

Урок 1. Не можна керувати значущими процесами

(Що складніша зміна, то менше ми можемо впливати на неї)

Керівництво важливе. Політики зобов'язані визначати політику, встановлювати стандарти і стежити за процесом. Але, щоб успішно досягнути певної мети, - у цьому випадку важливих освітніх цілей, - ти не можеш керуватися тим, що є значущим. Справжнє значення у досягненні складних цілей у змінах мають вміння, творче мислення і самовіддані дії (МкЛоглін, 1990). Керівництва замало, і що більше ти намагаєшся зробити його визначеним, то обмеженішими стають цілі і засоби. Вчителі – не технічні працівники.

Докладніше кажучи, ти можеш ефективно керувати такими речами, які 1) не вимагають обмірковування чи вмінь для їхнього впровадження і 2) ті, за якими можна здійснювати докладні і постійні спостереження. Ти можеш, наприклад, керувати покараннями різкими, чи податками на алкоголь і бензин. Ці види змін для того, щоб бути виконаними, не потребують вмінь від тих, хто їх запроваджує, а докладне спостереження може ефективно їх підсилити.

Навіть у відносно простих випадках при механічній, а не динамічній складності – майже всі освітні зміни цінностей вимагають нових 1) вмінь, 2) поведінки, і 3) переконань або розуміння (Фуллан, 1991). Думки про: застосування комп'ютерів у різних навчальних програмах, вміння вчителів мислити і розв'язувати проблеми, розвиток громадської і командної роботи, інтеграція дітей з особливими освітніми потребами у звичайні класи, вміння дати раду з полікультурністю та расизмом, робота із суспільними службами у забезпеченні інтегрованого надання послуг, відповідність запитам усіх учнів у класі, кооперативне навчання, моніторинг того, що демонструють учні. Усі ці зміни, щоб бути продуктивними, вимагають вмінь, спроможності, самопосвяти, мотивації, віри та інтуїції, а також обережності у миттєвих судженнях. Якщо є кардинальне правило зміни людського стану, то воно полягає у тому, щоб змусити людину змінитись неможливо. Ти не можеш силувати її думати по-іншому чи примусити до розвитку нових вмінь.

На додаток, до висування все більшої і більшої кількості обов'язкових вимог, у системі освіти є загальне сподівання на потребу у все більшій і більшій кількості інновацій. Шкільний люд часто реагує на ці сподівання модою на миттєве, необдумане прийняття найновіших «гарячкових дій» (менеджмент на місцях, взаємні тренінги і наставництво, реструктуризація, кооперативне навчання, цілісна мова тощо). Спостереження, що без глибших змін у мисленні і вміннях результат буде обмежений, не є запереченням потенційної цінності окремих інновацій.

Тому, як зауважує Паскаль (1990), «не дивно, що ідеї, які легко даються, легко й втрачаються». Нові ідеї, якими б цінними вони не були, вимагають глибокого розуміння, розвитку вмінь і прагнення зробити так, щоб вони діяли. Цим не можна керувати. Єдина альтернатива, яка діє – створити умови, які дають змогу і змушують людей враховувати своє й загальне бачення, а також постійно розвивати навички на практиці.

Що більше використовується таке керівництво, то більше переважають ті примхи моди, тим більше зміни здаються поверховими і маргінальними щодо справжньої мети вчителювання. Що більше ти «розтягуєш» керівництво, то вузькими стають освітні цілі і засоби, відповідно меншими будуть їхні результати.

Урок 1 свідчить, що тест на продуктивність змін, полягає у тому, що окремі особи і групи розвивають вміння та глибоке розуміння щодо нових рішень. Інструкції виявились недостатньо надійними, бо вони не мають шансів здійснити істотні зміни, навіть у межах окремих політик, не кажучи вже про більші цілі і моральну мету та про реалії динамічної складності. Накази змінюють деякі речі, але вони не впливають на те, що справді є значущим. Коли відбуваються складні зміни, люди нічого не змінюють і не можуть змінити лише тому, що їм так сказали. Ефективні носії змін не приймають наказів з радістю, але й не ігнорують їх. Вони використовують їх як каталізатор, перевіряючи те, що роблять.