



УДК 37.014.3

## Что мешает администрации школы принять нововведения? Дискуссия участников веб-форума Научной школы А.В. Хуторского

**Ключевые слова:** новшества инновации, нововведения, педагогическая инноватика, человекообразное образование, Научная школа А.В. Хуторского.

**Аннотация:**

Дискуссия на форуме Научной школы А.В. Хуторского. Приведено обсуждение проблем, связанных с внедрением инноваций в практике работы школ.

---

**Дискуссия участников веб-форума Научной школы А.В. Хуторского.**

Адрес: <http://khutorskoy.borda.ru/?1-12-0-00000003-000-10001-0>

**Что мешает администрации школы принять нововведения?**

**Одинец К.А.:** Школа боится слов «эксперимент», «нововведение». Почему? Эксперимент ассоциируется у нас с чем-то нестабильным, временным, непроверенным, потому ненадежным. После волны экспериментов, прокатившихся по странам бывшего СССР и оставивших за собой тяжелые последствия в виде пробелов в знаниях учеников, некомпетентности учителей и, как следствие, недоверия со стороны родителей, школы стали осторожно откликаться на все новое. Администрациям школ проще вести спокойный, спланированный по-старинке, образ жизни, выполняя предписания сверху. Как убедить администрацию в необходимости перемен? Как помочь директору отказаться от стереотипов?

**Чемезова О.Г.:** Здравствуйте, коллеги! Хотелось бы поделиться своими мыслями по обсуждаемому вопросу: я являюсь представителем администрации дошкольного учреждения, и хотя мы «маленькие», но запросы у нас большие. Наше учреждение с «тёплым» названием «Южанка» использует все возможности для своего развития: участвуем в конкурсах, имеем конкретные результаты в грантовой деятельности, наши педагоги



являются победителями в конкурсном отборе на соискание премии губернатора, и самое ценное то, что мы работаем в режиме инноваций. Нам это удастся благодаря помощи научного руководителя, человека с большим опытом работы в области инноваций, который направит, вовремя укажет на недостатки, скорректирует нашу непосредственную деятельность. Это очень хорошо, когда есть такой компетентный человек. Может поэтому образовательные учреждения боятся нововведений? Ведь поддержка науки очень много значит! И отвечая на вопрос: *Как убедить администрацию в необходимости перемен? Как помочь директору отказаться от стереотипов?* хочу сказать следующее: «рыба гниет с головы», пока люди, стоящие у руля образовательного учреждения сами не поймут, что в рыночных условиях сложно выжить, если ты не конкурентоспособный, не стремишься к развитию и не заботишься о своем имидже, то все действия по переубеждению будут бессмысленными! ИМХО.

**Мельникова Н.А.:** Не всякая администрация боится перемен. Я, как ее представитель, могу сказать, что самое здесь главное создать команду единомышленников. Привлечь к сотрудничеству хотя бы 15 - 20% педагогов, и дело пойдет. За учебный год в нашей гимназии мы сумели создать общественную организацию Попечительского совета МОУ «Гимназия г. Алдан» «Родники» в форме самостоятельного юридического лица. А это ох какое трудное дело, требующее много времени и нервов. Создали Управляющий совет. Мы привлекли к участию в профессиональных конкурсах (очных, дистанционных, заочных) около 30% учителей. Выиграли президентский грант в 1000000 руб. В этом году с помощью ПС и УС запустили три общешкольных проекта: «Золотой треугольник (учитель - ученик - родитель)», «Серебряный век», «Формула успеха». Упор в работе с педагогами делаем на их сильные стороны: стараемся от каждого взять по максимуму. Целенаправленно формируем мажорный настрой в коллективе. Очень много тратим времени на индивидуальную работу с педагогами. Индивидуальный подход к учащимся требует индивидуального подхода к учителям. Администрация просто обязана полюбить учителей со всеми их недостатками и т. д. и т. п. а иначе ничего не получится.

**Перепелова А.А.:** Единомышленников найти легко, а вот оборудовать по последнему слову техники свою школу очень трудно. В нашей школе желающих участвовать в любых конкурсах всегда много. А вот на чём и как работать учителю пока много трудностей. Оснащение школы идёт только с бюджета, а наши офицеры не могут пока быть спонсорами. Зарплата учителя начальных классов не даёт возможности купить ему компьютеры. Но мы очень стараемся и по очереди работаем на одном компьютере.



**Мельникова Н.А.:** Перепелова А.А. Мне кажется, что из любой ситуации можно найти выход. Вы можете участвовать в грантовых программах. Участие в них бесплатное. Есть много конкурсов для педагогов, где участие также бесплатное. Мне кажется, что самое трудное - это создать команду единомышленников, объединенную общими целями деятельности.

**Радиченко Валерия:** как ни странно, не любая администрация боится нововведений! Их боится тот, кому легче и проще катиться по удобной колее, которая не всегда ведет «в светлое будущее». Только боль за невозможность достичь желаемых результатов, стремление стать нужными своим ученикам, учителям, смелость в открытиях и умение работать в сумасшедшем темпе - эти умения придут на помощь администратору, не боящемуся перемен. К сожалению, я чаще сталкивалась с проблемой заостренности коллег, невозможности их растормошить, успокоенности на достигнутом. Больше не мешает ничто, потому что дорогу осилит идущий. Делайте первый шаг - сороковой получится сам собой!

**Одинец К.А.:** Радиченко Валерия пишет: *Их боится тот, кому легче и проще катиться по удобной колее, которая не всегда ведет «в светлое будущее».* А если люди руководствуются благими соображениями «не навредить»? Перспективы инноваций часто не конкретны, да и проверить их может только время, а существующая система относительно стабильна, возможно, продержится еще. А если уже имеется горький опыт? Что может изменить такое мнение? Как убедить сомневающегося, боящегося перемен администратора пойти на внедрение эксперимента?

**Хисаметдинов А.А.:** Одинец К.А. пишет: *Что может изменить такое мнение? Как убедить сомневающегося, боящегося перемен администратора пойти на внедрение эксперимента?* Если эксперимент не уникальный, ознакомить с аналогичными работами коллег региона или России. В случае уникальности - должна быть рекомендация вышестоящих организаций, ученых.

**Одинец К.А.:** Хисаметдинов А.А. пишет: *Если эксперимент не уникальный, ознакомить с аналогичными работами коллег региона или России.* Пойти по пути с большинством, по принципу «пример заразителен»? Хисаметдинов А.А. пишет: *В случае уникальности - должна быть рекомендация вышестоящих организаций, ученых.* По рекомендациям вышестоящих органов... Есть ли внутренние механизмы «педалирования» этого процесса? Каким образом можно убедить или переубедить? Как предложить



интересную, перспективную инновацию, чтобы в нее поверили без внешних воздействий? Вопрос о создании ситуации диалога с новым, которая приведет к внутреннему осмыслению нововведения и потребности его принять.

**Хисаметдинов А.А.:** Одинец К.А. пишет: *Пойти по пути с большинством, по принципу «пример заразителен»? Отчего же так сразу то . Возьму свою гимназию, интернета нет пока, а тема площадки - «Применение инф. технологий в лично-ориентированном подходе в условиях профилизации в сельской школе». По технологиям применения опыт же есть, почему нельзя ознакомиться как? Одинец К.А. пишет: *По рекомендациям вышестоящих органов... Есть ли внутренние механизмы «педалирования» этого процесса? Каким образом можно убедить или переубедить?* Программу то надо еще защищать на ученом (научном) совете, не с бухты барахты ведь. (21-го поедем в Уфу).*

**Иванова И.А.:** «Чтобы удержаться на месте, приходится все время бежать», так утверждала Королева из сказки об Алисе. Мы не можем не меняться, если таково время. Администрация, если она «истинная», неприменный инициатор движения вперед. Мне жаль тех коллег, которые думают и считают иначе. Мне повезло с директором, потому что для нее движение - это и есть жизнь! С уважением, Иванова И.А.

**Макарова Л.П.:** сама она, администрация , и мешает. Если она не обеспечивает работу школы не только в режиме функционирования. Но и в режиме развития надо школу от нее спасать. Никак и ничем нельзя объяснять застой. Как только появляются ссылки на объективные причины, понятно, что человек не хочет работать. не умеет и не планирует учиться. Руководитель, как никто другой должен не причины искать, почему не получилось, а способы достижения нужного результата.

**Литвина Т.Ю.:** Одинец К.А. пишет: *Как убедить администрацию в необходимости перемен? Как помочь директору отказаться от стереотипов?* У нас в городе вот уже год работает межшкольный методический центр, созданный в рамках национального проекта «Образования». Мы, работники центра, неоднократно сталкиваемся с проблемой изменить отношение администрации школ к нововведениям. И скажу я Вам это довольно таки не легко. Например, в школе есть всё необходимое для внедрения новых методик, использования АРМ-учителя предметника, дети занимаются на дистанционных курсах, но увы директор один в своих начинаниях, нет команды, которая смогла бы поддержать,



помочь, взять на себя большую часть работы. Другая проблема есть инициативные педагог, но администраторы школ привыкли работать постаринке. Тогда мы работаем с учителями проводим мастер-классы, семинары, открытые уроки с этими педагогами и обязательным условием присутствие администратора школы. И знаете, практика даёт свои результаты. Большинство директор не хотят выглядеть в глазах своих коллег хуже, потому видя интересные начинания в работе своих учителей начинают изыскивать средства чтобы поддержать их. Надо ломать старые стереотипы и огромным подспорьем в это является межшкольный методический центр.

**Богданов П.Е.:** Добрый день, уважаемые коллеги! Если администрация мешает применять нововведения, следует обратить внимание на возраст этих руководителей. Может быть они выстарелись и уже не в состоянии стать новаторами. Директору нашей школы 33 года, а завучи, все б, почти пенсионного. Представляете контраст! Всякое бывало в их отношениях. Сейчас у каждого их них в кабинете по компьютеру, начинают работу с включения, обучаются набору текста (пока одним пальцем). С января в школе большое сокращение, вот и стараются показать себя. Очень активные в последнее время.

**Рямов Р.Ф.:** Одинец К.А. пишет: *Администрациям школ проще вести спокойный, спланированный по-старинке, образ жизни, выполняя предписания сверху. Как убедить администрацию в необходимости перемен? Как помочь директору отказаться от стереотипов?* На самом деле, плыть по течению, выполняя все предписания, занимаясь только текущими делами – самый простой способ. Вопрос к себе, к участникам конкурса: почему мы решили участвовать в ДУГ – 2006? Ведь мы могли «спокойно» заниматься своей основной работой и плыть по течению. Нет, нас это не устраивает, у каждого участника конкурса своя мотивация, от этого конкурса каждый из нас ждет того, что хотелось ему получить (узнать, изучить, совершенствовать и т. д.). Большинство директоров на самом деле растормошить – не простое дело. А так как они «привыкли» выполнять предписания сверху, может сначала «растормошить» их отделы образований? А если начальник отдела образования муниципалитета попросит своих директоров, то может дело пойдет? Только конечно при этом необходимо этому начальнику довести о каких-либо нововведениях и экспериментах. Или может я не прав?

**Одинец К.А.:** Богданов П.Е пишет: *Если администрация мешает применять нововведения, следует обратить внимание на возраст этих*



*руководителей. Если бы ответ на вопрос был так прост - возраст! Тогда достаточно утвердить возрастной ценз для руководителя, и вопрос снимется. Рямов Р.Ф. пишет: На самом деле, плыть по течению Инертность - одно из самых больших препятствий на пути всего нового. Нежелание изменить себя в первую очередь. Рямов Р.Ф. пишет: у каждого участника конкурса своя мотивация* Какие мотивы привели участников в непростой конкурс? Что заставляет Вас по несколько часов в день просиживать у компьютера, осваивать в ускоренном темпе новые технологии, разрабатывать зачетные курсы? Быть может, ответив на эти вопросы, мы сумеем мотивировать на освоение прогрессивной технологии других?

**Макарова Л.П.:** Очень хорошая мотивация - конкурс на Премию Президента. Там точно надо отличаться от массового педагога. Дистанционный конкурс тоже дает такую возможность. Но самая лучшая мотивация-возможность профессионального роста(не декларация).

**Одинец К.А.:** Хисаметдинов А.А. Вы действительно верите, что степень может приносить дивиденды? Маленький довесок к зарплате и непомерные амбиции обладателя? Неужели все должно упираться в вознаграждение и признание? Есть, тем не менее, учителя, которые просто хорошо делают свое дело. Хисаметдинов А.А. пишет: *Вероятно сможете мотивировать, но готовы ли вы сами к этому? (во всеоружии ли)* О каком оружии Вы говорите? О способности убедить? Привести веские аргументы, неоспоримые доказательства перспективности направления? А над директором есть начальники повыше, которые «знают» кому и чем заниматься. А начальники уверены, что план по инновациям выполнен. А начальник считает, что сейчас мы продвигаем другие технологии. И директор боится... Предложите план действий.

**Хисаметдинов А.А.:** Одинец К.А. пишет: *Неужели все должно упираться в вознаграждение и признание?* Признание- обязательное условие мотивации. Учениками, коллегами, общественностью, администрацией Но должно обязательно БЫТЬ, это даже не обсуждается ИМХО.

**Хисаметдинов А.А.:** Да материальная заинтересованность очень хорошая мотивация, но есть еще один аспект мотивации связанный опять таки с получением образования - аспирантура. Весь смысл ее сводится сейчас к тому что бы была степень, да простят меня обладающие ею. Это ЗВУЧИТ, что также приносит человеку определенные дивиденды. И неважно как она была получена. В этом плане Белоруссия, откуда наша Уважаемая Одинец К.А. являет собой отличный пример для России. Не так ли?



**Шулепова Т.В.:** Одинец К.А. пишет: *Как убедить администрацию в необходимости перемен? Как помочь директору отказаться от стереотипов?* Поставить её в жесткие рамки сверху - эффективный, но негуманный способ. Бывает, что убедить высшую школьную власть можно, только исподволь внушая, что перемены выстраданы именно ею. В силу закостенелости, неумения просто и спокойно выслушать предложения работника. знаю случай, когда общероссийский эксперимент, область являлась экспериментальной площадкой, был умело приостановлен руководителем школы, хотя тот имел ясно сформулированный приказ от областного начальства. Когда картина выяснилась, руководитель нашел стрелочника - педагога.

**Шулепова Т.В.:** Просто не мытьем так катаньем. Ну не попадалось мне понимающей и поддерживающей администрации, барахтаешься сам как муха в сиропе. Усталость... и руки опускаются.

**Хисаметдинов А.А.:** Шулепова Т.В. пишет: *Просто не мытьем так катаньем. Ну не попадалось мне понимающей и поддерживающей администрации, барахтаешься сам как муха в сиропе. Усталость... и руки опускаются.* Сказала Татьяна Владимировна, молодая учительница с Очень большим опытом *Перейдите в другую школу, где Вас оценят, всего то! С точки зрения японского менеджмента, ротация кадров просто необходима. Как говаривал один знакомый (виртуально) ученый и педагог Владислав Иванович Редюхин «Учитель проработавший 10 лет должен быть немедленно уволен!» (правда не помню есть ли там во фразе дополнение «на одном месте»).*

**Макарова Л.П.:** Я бы ни за что не согласилась, чтобы учитель, в которого столько вложено сил, он обучен всему, ушел в другую школу. Если он вменяем, надо ему условия создавать. Видно ведь, что учитель перерастает своих коллег, ему тесно в привычных рамках, он, конечно, начнет искать выход. А если ему подсказать его: написание диссертации, конкурсы профессиональные, публикации опыта, выступление на научных конференциях, руководство кафедрой, творческой группой. Радоваться надо и держать в своей школе изо всех сил. Хотя существует феномен «чистого листа», тоже понятно, когда человек хочет начать все на новом месте. Понятно, но жалко и обидно. Приезжайте все к нам в лицей работать.

**Одинец К.А.:** Шулепова Т.В. пишет: *Ну не попадалось мне понимающей и поддерживающей администрации* Татьяна Владимировна, а какие конкретные шаги по убеждению своей администрации Вы предпринимали?



Что означает «барахтаться как муха в сиропе»? - с мельницами сражаться? А что конкретно надо сделать, чтобы результат таки ж был? Вот Азат Анварович предлагает в другую школу перейти - поступок... Возможен иной сценарий в новых условиях. Правда, на новом месте себя сначала утвердить, зарекомендовать надо - а это время. Меня интересует - есть ли какие-то механизмы воздействия на систему (в данном случае администрация, это может быть любая структура), чтобы она (система) стала меняться? Макарова Л.П. пишет: *А если ему подсказать его: написание диссертации, конкурсы профессиональные, публикации опыта, выступление на научных конференциях, руководство кафедрой, творческой группой.* Людмила Петровна, все так. Но кто же подскажет педагогу, если его администрация не замечает? Понятно, что в каждом учебном заведении проводятся методические недели и декады, где педагоги могут продемонстрировать свое педмастерство и быть замеченными. А у директора свой расчет - молод еще диссертации писать, творческими группами руководить, поучись на детях пока.

**Хисаметдинов А.А.:** Макарова Л.П. пишет: *Я бы ни за что не согласилась, чтобы учитель, в которого столько вложено сил, он обучен всему, ушел в другую школу. Если он вменяем, надо ему условия создавать.* А ведь это очевидно, не так ли! Много ли руководителей думают так же как Вы? Многие ли руководители находят время учиться на курсах? Одинец К.А. пишет: *А у директора свой расчет - молод еще диссертации писать, творческими группами руководить, поучись на детях пока.* Есть такое! Вот тут ДО вообще и ЦДО в частности все карты в руки. Вот есть такой конкурсант Лаврентьев среди нас, ди и чего говорить для других тоже не помешало бы нижеследующее: Пошлите бумагу. Да, да бумагу на адрес школы или ОУ, (еще лучше в адрес отдела образования) откуда конкурсант, напишите в чем он себя проявил и т.п. глядишь и обратят внимание. Делов то.

**Одинец К.А.:** Хисаметдинов А.А. пишет: *Делов то.* Действительно! А Вы не думаете, что администрацию школы или Департамента образования может возмутить такой факт? Через их голову - да в конкурсанты! Чтобы выйти на городской конкурс «Учитель года», надо понравиться районному жюри, на республиканский уровень не пробиться без признания городского. И везде люди со своим представлением о правильности, правде и красоте. Что же касается директоров, то есть и такие, кто активно внедряет новые технологии, учится и учит учиться других. К счастью, они есть! Немного...

**Хисаметдинов А.А.:** Одинец К.А. пишет: *А Вы не думаете, что*





*администрацию школы или Департамента образования может возмутить такой факт? Через их голову - да в конкурсанты! Ну и что! У ЦДО «Эйдос» есть авторитет, есть. Используйте его. А он на вас тоже будет работать.*

**Макарова Л.П.:** Квалификационная работа, собственная тема в рамках общешкольного эксперимента, участие в конкурсе, наконец, не только дистанц. Так вы сами и оплачиваете участие здесь? У нас лицей это на себя берет. А как же учитель и учреждение, не инновационные, смогут на премию Президента претендовать. Там это основной критерий. У нас сейчас все 160 педагогов ведут экспериментальную работу. Вышли на этот уровень постепенно за 16 лет. Параллельно в различных конкурсах участвует не меньше 50 человек, мы рады, помогаем, чем можем. А на педсовете нельзя поговорить с начальниками?

**Макарова Л.П.:** Обожаю такую оперативность. Главное, что скоро увидите, как изменится ситуация. Науку тоже надо. У нас один научный консультант - из института повышения квалификации, другой - из педа. Сочетание идеальное. Вы даже не представляете, как радостно, хоть какая-то польза от нашего общения. Вам удачи во всех начинаниях, а особенно в инновационной деятельности. Чтобы «двигались» директора, их надо учить. В смысле - обучать. А это самое сложное. Они, как правило, знают, что им не придется заниматься руководством исследования, есть зам.по НМР. Мы это переломили, когда стали обучаться все вместе на каникулах прямо в лицее. Определяем проблему, сами определяем преподавателей (известно ведь, что в институтах повыш. квалификации большую часть методистов слушать нельзя и нечего). Уровень профессионализма растет, директору нельзя сделать вид, что есть более важные дела. А Вы сможете из столицы приглашать. Нам бы таких продвинутых чиновников.

**Романов К.М.:** Что делать, если директор начитается всяких журналов и начинает вводить нововведения в школе, не соразмеряя возможности школьного коллектива. Не понравилось, давай что-то новое, не задумываясь о последствиях надо ли это?

**Косивец О.В.:** Романов К.М. пишет: *Что делать, если директор начитается всяких журналов и начинает вводить нововведения в школе, не соразмеряя возможности школьного коллектива. Не понравилось, давай что-то новое, не задумываясь о последствиях надо ли это?* Во-первых, грамотный руководитель так себя не поведет. Во-вторых, директор не



должен быть в школе **ЕДИНСТВЕННЫМ**, кто определяет стратегию развития. А в-третьих, любое нововведение, благодаря бюрократической составляющей школьной действительности, еще и согласовывать «наверху» следует. Так что просто так метаться от нового к еще более новому шансов у директора просто нет.

**Радиченко Валерия:** Мы знаем, что перемены необходимы: в методике преподавания учебных предметов, в отборе их содержания, форм и приемов работы. Но как гармонично соединить новые динамичные, креативные формы работы, предлагаемые нам жизнью, и традиционными условиями функционирования современной школы?

**NZV:** Одинец К.А. пишет: *Администрациям школ проще вести спокойный, спланированный по-старинке, образ жизни, выполняя предписания сверху. Как убедить администрацию в необходимости перемен? Как помочь директору отказаться от стереотипов?* Это, между прочим, тезис годичной давности. А кажется, что прошлого десятилетия! Как быстро всё меняется. В этом году, думаю, по всей России таких администраций уже не найти. Все всё, пусть и не приняли внутренне, но подчинились велению времени! Интересно, что мы про наши администрации будем обсуждать через год? Может: «Администрация нашей школы не успевает отчитываться о количестве проведенных нами электронных уроков и интернет-конференций. А как в Вашей школе?» ?

**Тагирова И.А.:** Одинец К.А. пишет: *Школа боится слов «эксперимент», «нововведение». Почему? Администрациям школ проще вести спокойный, спланированный по-старинке, образ жизни, выполняя предписания сверху. Как убедить администрацию в необходимости перемен? Как помочь директору отказаться от стереотипов?* Во многих школах Администрация, как раз наоборот, пытается внедрить нововведения, но в школах контингент учителей встает против, им действительно, проще вести спокойный, спланированный по-старинке, образ жизни. В основном я думаю, многие (конечно не все) - из-за возраста, ведь в школах очень мало молодых учителей. Школу необходимо комплектовать хорошими молодыми кадрами (а их нужно заинтересовать)!

**Хавкина Т.А.:** Тагирова И.А. пишет: *Школу необходимо комплектовать хорошими молодыми кадрами (а их нужно заинтересовать)!* Молодость не гарант активности. К сожалению примеры этому есть и в нашей школе. Вы правы, что талантливых молодых людей надо заинтересовывать. Это мы - по старой совковой привычке готовы работать за идею, тратить время,



силы, здоровье на работу, за которую не то, что материальных благ не дождешься, но даже и не похвалит никто. Молодежь более прагматична. «Утром деньги - вечером стулья». И их можно понять. Мало кто из способных, перспективных и талантливых идут работать в школу. Всем хочется жить достойно и получать достойную оплату за свой труд.

**Ивашкова Т.А.:** Молодых учителей включать в эксперимент? Риск не оправдывает средства. Пусть сначала свои теоретические знания попробуют реализовать на практике, пусть их розовые мечты превратятся хотябы в голубые, а не чёрные, пусть на себе поймут что необходимо поменять, и тогда можно говорить о включении их в эксперимент. Надо что бы возникла не только потребность внести изменения, но были видны пути решения не по рекомендации кого-то, а применимо к действительности школы. А в целом, мне наверное везло. Администрация всегда поддерживала всё новое, если в этом была необходимость. А брать всё подряд и примерять на себя неразумно.

**Полле Н.О.:** Нашему молодому директору, казалось бы, ничего не мешает принять нововведения! Она итак только этим и занимается, но на новые технологии, их апробацию необходимы средства, в то время как школе требуется не только научно-методическая база, но и материальная. Я вижу проблему только в этом.

**Порозов Г.А.:** Тагирова И.А. пишет: *ведь в школах очень мало молодых учителей.* Где им пристроиться, если за 12 лет число школьников уменьшилось вдвое? Учителя возраста 40 - 50 никуда не уйдут, они ничего другого-то и не могут. Так что дефицита учительских кадров, как раньше, - нет Полле Н.О. пишет: *но на новые технологии, их апробацию необходимы средства, в то время как школе требуется не только научно-методическая база, но и материальная. Я вижу проблему только в этом.* После Нацпроекта нет, пожалуй, школ, которые страдают из-за материальной базы. Я был на встрече выпускников школы, где я начинал 30 лет назад сеять разумное, так там до сих пор работают мои наставники, а они уже давно на пенсии. И с компьютерной техникой там порядок. А учеников в школе от 200 осталось 80. Вот они реалии сельской школы.

**Ивашкова Т.А.:** Нововведение или инновация? М.М.Поташник отмечает, что инновационный процесс имеет сложное строение, он полиструктурен (многообразен по своей структуре). Становясь широко применяемым и все более модным, понятие инновации и инновационной деятельности зачастую начинает употребляться неадекватно. Инновационную



деятельность, инновационные процессы и соответственно инновационные организации следует отличать от локального изобретательства, опытничества, от ситуаций появления или внедрения отдельных новшеств. Если в школьный учебный план ввели два часа на новый учебный курс, то это очень хорошо, но указанное явление не делает эту школу инновационной организацией. Инновационной деятельности присуще качество интегральности, целостности.

**Хороших И.В.:** Сама являюсь администратором школы и горжусь своими коллегами - заместителями директора по различным направлениям. Если администрация ведет научный, творческий поиск, то и весь коллектив настраивается на волну нововведений. Модернизация образования позволяет нам не только отойти от сложившихся шаблонов и стереотипов, но и предоставляет возможности для реализации научно-исследовательских замыслов и идей. Мы - практики. Наш конечный результат выпускник со счастливой судьбой. Это они, наши ученики уже совсем скоро будут вершить историю страны, а наша задача - подготовить для этого почву. Так что работать по-старинке нам никак нельзя!

**Полле Н.О.:** Что мешает администрации? Я думаю, что администрация - это прежде всего люди, а еще люди, несущие ответственность за развитие, продвинутость школы. Ведь эксперимент может как продвинуть, так и показать несостоятельность школы. А комплексов хватает у всех, даже у администрации. Никто не хочет упасть лицом в грязь, вот и осторожничают в своих начинаниях.

**Хороших И.В.:** Школа - площадка для инновационной деятельности, в этом ее преимущество и назначение. Локальное изобретательство - область деятельности научных учреждений. Не учитель для науки, а наука как основа расширения образовательной площадки и проводника для педагога. При хорошей материально-технической базе, при полном МПК учитель и инновационную деятельность покажет и локальное изобретение введет. Вот только где директор достойную заработную плату за это на весь творческий коллектив изыщет? А вообще это очень здорово когда в школе работают учителя-экспериментаторы! На них все наше образование держится!

**Алсаева Н.С.:** Одинец К.А. пишет: *Администрациям школ проще вести спокойный, спланированный по-старинке, образ жизни, выполняя предписания сверху.* Конечно, спокойно жить по-старинке. И многих это устраивает. Многих - я имею ввиду не только учителей, но и



администрацию. Для некоторой группы администраторов считается хорошей работой - заполнение «кучи» разной бумаги. Чем больше, тем лучше - и при этом говорить об этом на всех углах. А есть администрация и другая - творческая, инициативная, ищущая. И очень хорошо, когда администрация - это директор вместе со своими заместителями, а не когда директор вставляет палки в колёса. Почему проще жить по старинке, да спросу и хлопот меньше. Это как нам сейчас недавно сказали - не высовывайтесь из своих кабинетов, пришли, отработали и ушли домой! Замечательно, и это говорит завуч. О какой творческой деятельности можно говорить? Но хорошо, есть энтузиасты своего дела! Благодаря им школа живёт и будет жить дальше!

**Одинец К.А.:** Алсаева Н.С. пишет: *О какой творческой деятельности можно говорить?* Разве творческий поиск могут сдерживать административные рамки? Алсаева Н.С. пишет: *хорошо, есть энтузиасты своего дела! Благодаря им школа живёт и будет жить дальше!* Получается, ваша школа держится на энтузиастах? Что можно сделать, чтобы деятельность энтузиастов-одиночек не осталась локальной, а была принята коллегами и администрацией? Какие пути решения вы можете предложить?

**Косивец О.В.:** Одинец К.А. пишет: *Школа боится слов «эксперимент», «нововведение».* Далекое не всякая школа этого боится. И есть школы (читаем «администрация»), которые бросаются в другую крайность: для привлечения внимания «сверху» хватаются за любые эксперименты, не просчитывая их последствия. А ведь ошибки в педагогике самые дорогие - они чаще всего не исправимы. Может быть поэтому более осторожные руководители школ держатся за традиционность. Это не только проще (испытано временем), но и менее рискованно. При подготовке к эксперименту нужна грамотная аналитическая и консультативная работа. Если руководитель имеет а) желание двигаться вперед, б) работоспособную команду единомышленников в) поддержку научного учреждения, то будет работа и будет результат. Если какое-то из этих звеньев выпадает, то ... будут сложности и не будет ожидаемого результата.

**Семич С.В.:** В каждой школе есть творческие люди, которые постоянно «экспериментируют» Вводят новые приемы, методики, формы работы, постоянно занимаются самообразованием. Их очень трудно «сподвигнуть» на общешкольный эксперимент и ограничить рамками. Но они с удовольствием делятся своим опытом, как правило очень продуктивны. Другая категория работников - консерваторы, которые под нажимом администрации втягиваются в инновационную деятельность, но делают это



формально, поэтому КПД от нововведений незначителен. Директор школы, как правило, подбирает команду людей близких по духу. Если в школе много творческих людей, их очень трудно объединить общей идеей. Для этого администратор должен уделять очень много времени работе с людьми (что не всегда получается) и иметь очень хорошего, авторитетного научного руководителя, которого коллектив принимает «как своего». Если в коллективе преобладают «консерваторы», тоже возможно внедрение инноваций. В этом случае необходимо иметь очень четкий алгоритм действий, быть последовательным. Инновации внедряются, если у административной команды есть уверенность (хотя бы на 70%) в том, что данные нововведения повысят эффективность работы школы. Педагогический коллектив хорошо объединяется вокруг «вечных» тем: «Повышение мотивации к обучению», «Формирование осознанной дисциплины», то есть педагогам должно быть понятно, как данное нововведение сможет улучшить условия их труда, но при разработке программы эксперимента обычно этому аспекту мало уделяется внимания.

**Кочкина Е.Н.:** Алсаева Н.С. пишет: *Это как нам сейчас недавно сказали - не высывайтесь из своих кабинетов, пришли, отработали и ушли домой! Замечательно, и это говорит завуч. О какой творческой деятельности можно говорить? Но хорошо, есть энтузиасты своего дела! Благодаря им школа живёт и будет жить дальше!* Энтузиасты- педагоги были и будут всегда! А если рядом администратор - энтузиаст, такому педагогу повезло вдвойне. В нашей системе « бумажно-документальная » рутина мешает всем, и педагогам, и администрации. Все каникулы они просидели за многочисленными отчётами, теперь ведь много - электронных, а у нас, то проблемы с Интернетом, то пришёл пожарник, сантехник и т. д. Новое оборудование поступает, кабинеты с интерактивным оборудованием поступают, а где взять деньги на установку, на одном энтузиазме проблему нововведений не решишь.

**маринанедумова:** Несмотря на очевидную социально-педагогическую актуальность экспериментальной работы нам удалось выявить некоторые, так называемые, социально-психологические «риски» проводимых экспериментов, общие для разных Центров образования. Оказалось, что основанный на участии в конкурсах эксперимент по исследованиям Космоса равно как и площадка по организации проектной деятельности воспитанников предполагают включенность их разработку высококвалифицированных, продвинутых в научно-исследовательской работе педагогов, а также наиболее увлеченных и эрудированных школьников. При этом выявилось такое противоречие - наряду с



направленностью на достижение командных результатов эти экспериментальные программы ориентированы в определенной степени на стратегию личностных достижений, как учеников, так и педагогов. Ситуация осложняется тем, что практика Отечественной школы долгие годы была ориентирована на коллективные успехи, защиту чести своего образовательного учреждения, округа, города, страны, практиковалась определенная «уровнировка» в оценке профессиональной деятельности педагогов. Поэтому отдельные учителя, участвующие в эксперименте, нередко испытывали некий психологический дискомфорт и порой выражали негодование оттого, что какой-то другой учитель добивался значительных успехов и удостоивался высоких наград на конкурсах и фестивалях, участвовал с выступлениями на конференциях, готовил материалы для публикаций. Особенно остро это проявлялось, если побед и наград удостоивались молодые педагоги, не имеющие еще высоких аттестационных категорий. Как главный аргумент подчеркивалось то, что молодые педагоги еще не накопили достаточного опыта традиционной урочной деятельности, и поэтому они не могут представлять Центр образования на мероприятиях Городского, Всероссийского или Международного уровней и уж, тем более, не могут претендовать на повышение аттестационной категории вследствие полученных наград. Рассматривая последнюю проблему с позиции права, отраженного в нормативных документах, можно утверждать, что свое решение аттестоваться на более высокую квалификационную категорию учитель принимает сам, основываясь на принципах добровольности, обязательности и открытости аттестации. Кроме проблемы аттестации для некоторых педагогов сомнительным видится сама необходимость участия учителей и учащихся к конкурсам, конференциям, фестивалям, ведь традиционные уроки и ЕГЭ более приоритетны. Многим педагогам также кажется ненужной работа по осмыслению экспериментального опыта в научно-методических публикациях. Такие сомнения могут быть вполне устранены при обращении к Положению об организации экспериментальной и инновационной деятельности в системе образования города Москвы. В нем говорится, что участвующие в эксперименте субъекты образования должны проводить мероприятия по «разработке, апробированию и внедрению нового содержания образования и технологий обучения, воспитания, новых механизмов управления, контроля качества образования». Но в рамках отдельного образовательного учреждения без сравнения с опытом других школ, ВУЗов, научных учреждений подобные экспериментальные задачи практически невозможно решить. Но самое главное, это идея о том, что эксперименты в школах



проводятся не ради экспериментов как таковых, а ради становления новых, ранее целенаправленно не сформировавшихся ключевых компетенций воспитанников. Компетенций, которые могут образовываться только в активной деятельности и в открытой образовательной среде, обогащенной опытом других учреждений, а именно, во время проведения конкурсов, конференций, фестивалей и т. п. В ходе эксперимента был выявлен также фактор перегрузки участников эксперимента, что явно не способствовало продуктивной работе. Некоторые конкурсы и фестивали проводились одновременно, например, городской фестиваль проектов «Ярмарка идей в МФЮА» и окружной лингвистический фестиваль «Широка страна моя родная», поэтому представители наших Центров образования не имели возможности в них участвовать. Особой трудностью при организации работы площадки «Содержание и организационно-педагогические условия проектной деятельности учащихся в образовательном процессе» была борьба с необоснованностью подходов и критических замечаний со стороны методиста Окружного учебно-методического Центра применительно к стратегии нашего эксперимента, определенного ресурсным Центром - Лабораторией инфраструктуры образовательного проектирования НИИ ИСРОО (научный руководитель – А.В. Гуревич). Так, окружной методист предлагала сосредоточить работу педагогов-экспериментаторов, в основном, на разработке уроков с использованием результатов проектирования, выработать аттестационные требования, предъявляемые к детским проектам, то есть ограничить работу экспериментаторов частнометодическим предметным уровнем с обязательным выставлением отметок за проекты. Причем, пользуясь определенным правом власти, методист совершенно не пыталась вникнуть, что нашей задачей являлась разработка многочисленных многовариантных организационных форм проектной деятельности учащихся в условиях Центра образования, позитивно развивающих образовательную среду учреждения. В частности, в число разработанных и апробированных организационных форм проектной деятельности вошли: 1. Внутригородские и выездные проектные информационно-поисковые экспедиции. 2. Включение продуктов проектной деятельности в учебный процесс – использование на уроках электронных и наглядных пособий, иллюстративных и информационных презентаций. 3. Внутришкольных проектные семинары (ученические, педагогические, управленческие). 4. Досугово-образовательные формы на проектной основе: вечера, спектакли, клубные часы в Школе полного дня. 5. Встраивание проектов в профильное образование: • - проект как зачётная форма элективного курса, • - профессионально ориентирующий проект. 6. Смотр-фестиваль проектно-





исследовательских работ учащихся – отчетно-презентационная форма, иницирующая дальнейшее проектирование. 7. Проектирование как форма сотрудничества родителями: • - включение продуктов проектной деятельности школьников в родительские собрания, • - развитие семейного проектирования. 8. Проектирование как форма передачи педагогического опыта на конференциях, окружных семинарах и межшкольных педсоветах. Таким образом, в ходе экспериментов отмечается главный социально-педагогический риск - недопонимание отдельными учителями сути деятельности экспериментальной площадки в условиях Центра образования. Это – целенаправленная и последовательная разработка разными педагогическими субъектами единой экспериментальной темы. Этот риск особенно обостряется тем, что конечный результат экспериментальной деятельности, как этого требует Департамент образования Москвы, должен широко транслироваться на уровне города в виде конкретного методического продукта (программы, методики, статьи, диагностический инструментарий, разработки уроков, описания деятельности и др.). Но каковы же наши перспективы в преодолении противоречий и рисков проводимого в Центрах образования эксперимента? Во-первых, это отбор достаточно мотивированных участников, для чего должна проводиться широкая пропаганда и детальное освещение особенностей будущей экспериментальной работы (в следующем учебном году), регулярное знакомство с формами общешкольной отчетности, требуемые окружным учебно-методическим центром и Департаментом образования Москвы. Во-вторых, это предварительная индивидуальная работа научного руководителя и администрации ЦО с учителями-экспериментаторами по разработке личностной стратегии эксперимента, не противоречащей общей концепции ГЭП и программе работы школьной экспериментальной площадки. В третьих, это опора на молодых специалистов, которые в силу своей профессиональной и социально-психологической готовности способны органично воспринять многие прогрессивные инновации, легко включиться в процесс обновления содержания и повышения качества образования. Кроме того, как показывают независимые социологические опросы, молодые педагоги имеют более высокий рейтинг и у учителей, и у воспитанников, они способны внести в образовательную среду ЦО духовность нового времени, прогрессивную социально-психологическую атмосферу современности. В четвертых, мы совершенно не исключаем, а наоборот, приветствуем привлечение к эксперименту специалистов с большим педагогическим опытом работы. Именно эти специалисты могут показывать молодежи личное педагогическое мастерство, проводить с молодыми учителями



мастер-классы, продуктивные, а не «критикантские» консультации, ориентировать новых специалистов на моделирование настоящей школы будущего. Причем подобная работа в виде профессионально-адаптирующего методического сервиса может идти и по линии традиционного проведения уроков, и по линии экспериментальных технологий. В-пятых, существенным резервом в снижении социально-психологической напряженности при взаимодействии субъектов экспериментальной деятельности может быть (и это практикуется в обоих Центрах образования) привлечение к эксперименту педагогов, официально не участвующих в нем. Такая концентрация сил различных категорий специалистов при решении экспериментальных задач задает здоровый психологический настрой коллектива, способствует выработке духа соревнования, повышению желания рядового педагога более отчетливо выявлять результаты собственной профессиональной деятельности, выступая в роли неформального педагога-экспериментатора.

**Кокшарова:** Нашей школе не страшны эксперименты. Мы пытаемся найти себя во всех новых направлениях. Экспериментальная площадка ИРРО «ИКТ в Образовании», сотрудничество с «Сивитас», а главное чем мы гордимся это педагогически эксперимент под руководством Научной школы Хуторского А.В. Возрастной ценз здесь не главное. Но возникает проблема: довести эксперимент до конца показать результат, не все педагоги доходят до «финишной ленты», то есть махнув флагом или встав под знамена, затем пройдя аттестацию залегают в «окопы».

**Файзуллаева:** В нашем лицее нескудная жизнь была уготована с момента его организации. В него принимаются только юноши с 7-11 класс. Учить одних мальчиков - это не то, что работать с девочками и даже не то. что работать в смешанном классе. Каждый урок - это ураган событий! Попробуйте эту живую машину удержать от поездки по ухабам. Тысячи вопросов и никаких комплексов при этом - такие наши современные детки. Развивать таких творческих детей дело непростое, потому что приходится заставлять мальчиков делать то. чего они в большинстве своем по природе не могут делать - сидеть смирно, многократно повторять одно и то же. Вот и приходится их «обманывать». Что касается того, как повести коллектив за собой на творчество - нужно собрать команду - два- три, если получится больше единомышленников. Главное, они должны быть творческими людьми. Пусть этот эксперимент начнут они, например, на уроках, олимпиадах по своему предмету. Учителя, как дети. Им тоже может показаться происходящее вокруг интересным - ведь об этом заговорят



дети! Тогда можно будет подготовить общешкольное мероприятие. И так этот снежный ком подхватит и закрутит всех, как вы говорите в эвристическую воронку. Те, кто любит творить, будут этим заниматься и в дальнейшем, доставляя удовольствие и себе и другим. А остальные? Я оптимистка - я думаю, их будет немного.

**Адаменко С.:** В современных условиях управлять школой, действительно, нелегко. Совершенствуются не только педагогические технологии, но и управленческие процессы. И здесь и директор школы, и администрация - должны быть хорошими менеджерами. Но и без готовности педагогического коллектива и участия родительской общественности даже самый прогрессивный и работоспособный директор не в силах принять новые технологии, и тем более реализовать их на высоком уровне. Здесь нужно иметь особое чутье на значимость тех или иных идей, надо уметь не просто спланировать, но и увидеть предполагаемый результат, «подсмотреть» будущий эффект. В этом случае я - за сплоченную команду, за реальные новшества и идеи!

**фахреева А.И.:** У нас в городе в связи с переходом на новую систему оплаты труда, разработаны, обсуждены и утверждены критерии оценки деятельности руководителей общеобразовательных и дошкольных учреждений. Критерии включают различные позиции, в том числе внедрение инноватики, наличие экспериментальных площадок, личное участие в конкурсах, проектах, образовательных форумах различного уровня, показатели работы коллектива и др. Заработная плата руководителей разная. Жить «спокойно, по-старинке» не получается.

**Заостровных Марина В:** Добрый вечер, уважаемые коллеги! Ответить на поставленный вопрос я затрудняюсь по той причине, что администрация моей школы, как говорят «впереди планеты всей». Новая, молодая административная группа, у которой идеи и нововведения просто «зашкаливают». А коллектив учителей состоит (70%) из стажистов с 25-летним стажем и более. Большинство учителей (особенно предметников) не получается убедить в необходимости экспериментирования или какого-нибудь нововведения. Молодёжь в школу не идёт, или если идёт, то не задерживается. «Возрастную яму» мы пережили. Часов всем достаточно. Мы одни из первых перешли на новую систему оплаты труда. И те доплаты, я считаю незначительные, тоже не способствуют тому, чтобы для учителей это стало поводом в экспериментальной деятельности. Здесь я вижу «ножницы». И спросила бы по-другому, что администрация должна предпринять, чтобы убедить коллектив в необходимости перемен? Ведь



одиначкам, которые это понимают бывает морально трудно в таком коллективе. И всё же результат складывается из совместных коллективных усилий! Коллеги, поделитесь, пожалуйста своими мнениями по этому вопросу.

**Еременко Е.И.:** Познакомилась с сообщениями данной темы! Хочется сказать своему директору Татьяне Ивановне Казановой огромное, преогромное спасибо, во-первых за правильный выбор инноваций конкретно для нашей школы, за обеспечение современными техническими средствами каждого рабочего места учителя, потому как без этого критерия нововведения невозможны!!! А по поводу контраста между директором и замом - даже не знаю, что сказать, если политика директора четко организована, то и замы будут трудиться согласно приоритетным направлениям ОУ.

**Сенина И.И.:** Одинец К.А. пишет: цитата: Как убедить администрацию в необходимости перемен? Как помочь директору отказаться от стереотипов? Перемены должны приносить пользу. Участники образовательного процесса должны видеть преимущества после проведенных инноваций и нововведений, получать удовольствие и «приращение» от выполненной работы. А проводить эксперименты, научную работу под руководством грамотных профессионалов.

**Виноградова Светлана:** Прочитала обсуждения по теме. Хочу отметить, что в ГОУ гимназии №1591 г.Москвы нововведений не боятся. Экспериментальной деятельностью наше ОУ занималось постоянно. 24 года назад мы начинали как школа-новостройка в «спальном» районе, потом школа-лаборатория, последние четыре года - гимназия. Экспериментальные программы «Личность и культура», «Развитие культурообразующей среды в ОУ», «Организация работы учащихся по индивидуальным учебным планам» - это программы последних лет. Теперь мы включились в эксперимент по введению НСОТ. Такая активность стала возможной, в первую очередь, благодаря интересу нашего директора к этим вопросам. Администрация гимназии - это коллектив единомышленников, который ведет за собой остальной педагогический коллектив. В большинстве случаев инициативы исходят от администрации. Так что нам ничего не мешает применять нововведения.

**А.В.Хуторской:** Виноградова Светлана пишет: *Экспериментальной деятельностью наше ОУ занималось постоянно* Могли бы вы сформулировать основные результаты вашей экспериментальной



деятельности, например, за последние 2-3 года? Например, какая решалась проблема, в чём состояла гипотеза эксперимента, какие применяли методы, в чём конкретно состоят результаты - прежде всего, образовательные, какими способами вы измеряли эти результаты.

**Мугалимов:** Добрый вечер! Да, я в какой-то степени согласен с мнением уважаемой Одиной К.А. *Школа боится слов «эксперимент», «нововведение».* Добрая половина педколлектива школы точно боится инноваций и экспериментов. Чтобы начать внедрять инновации в образовательный школы нужно, на мой взгляд, 1-2 инициативных учителей и хотя бы один из членов администрации школы. Как показывает практика, инновация идет очень трудно в таких школах, где большинство учителей и членов администрации школы пожилого возраста. А может и я неправ. В школе работаю 36 год, и разрабатываю авторские интернет-проекты и организую и провожу районные, зональные, республиканские дистанционные олимпиады, фестивали (по информатике, математике, русскому языку и литературе) для учащихся школ района и республики. На местах плохо организованы работы по созданию банка педагогических инициатив. Инноватика должна начинаться с этого.

**Матвейчук Н.Н.:** Мугалимов пишет: *Как показывает практика, инновация идет очень трудно в таких школах, где большинство учителей и членов администрации школы пожилого возраста.* Мугалимов пишет: *В школе работаю 36 год, и разрабатываю авторские интернет-проекты и организую и провожу районные, зональные, республиканские дистанционные олимпиады, фестивали (по информатике, математике, русскому языку и литературе) для учащихся школ района и республики.* Уважаемый Дарвин Тимербулатович! Позволю себе не согласиться с Вами (да Вы и сами не настаиваете на первом утверждении!) По-моему, дело не в возрасте. Можно и в 30 ничего не хотеть... Можно говорить о замкнутом круге, можно о непонимании администрации. Все это, наверняка, есть у педагогов разных возрастов. Все мы сталкивались в жизни и с молодыми, от которых толку нет, и с людьми в возрасте, с которыми - за счастье пообщаться... Но не в этом дело даже... Люди перестают видеть смыслы, разучиваются ставить цели, устают от работы... Директор нашего Центра (о возрасте говорить не буду, но ей ТОЧНО за 30!!!) стала инициатором множеством деятельности. Навскидку ее инициативы: наша газета, наш сайт, направление «Робототехника», множественные Гранты, создание Ресурсного центра, Школа инженерной культуры... Если она это прочтет. еще и попадет мне, что далеко не все перечислила! Все наши начинания,



выходя за пределы Центра делают наше образовательное учреждение одним из самых продвинутых в городе. А дальше - цепная реакция. Видя такую деятельность, кто-то хочет помочь. опять же - Гранты... Вот и вновь получается круг, только теперь позитивный... То есть, скорее, спираль...

**Мугалимов:** Добрый вечер! Администрация школы и педагоги в одиночку не могут внедрять «новшества» в практику своей работы. Здесь нужна поддержка со стороны отдела(управления) образования, они должны работать в одной упряжке. Во многих отделах(управлениях) образования слабо ведется регистрация, учет педагогических инициатив. недостаточно ведется банк инноваций, используются примитивные формы обобщения передового педагогического опыта учителей, недостаточно используется ресурсный потенциал творчески работающих учителей, не в полную силу работают ассоциации творчески работающих педагогов на местах. Выше упомянутый неполный перечень мероприятий, пожалуй, и составляют основу организации образовательного процесса в инновационном режиме.

## Литература

1. Хуторской А.В. Педагогическая инноватика: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. – М.: Издательский центр «Академия», 2008. – 256 с.
2. Хуторской А.В. Методологические основания педагогической инноватики // Школьные технологии. – 2005.– №4. – С. 16-19.
3. Смыслы и цели образования: инновационный аспект. Сборник научных трудов / Под ред. А.В.Хуторского. - М.: Научно-внедренческое предприятие «ИНЭК», 2007. - 300 с.
4. Инновации в образовании: человекообразный ракурс : сб. науч. тр. / под ред. А.В.Хуторского. – М.: ЦДО «Эйдос», 2009. – 220 с.
5. Инновации в общеобразовательной школе. Методы обучения. Сборник научных трудов / Под ред. А.В.Хуторского. - М.: ГНУ ИСМО РАО, 2006. - 290 с.
6. Инновации в образовании. Дистанционные эвристические олимпиады : сб. науч. тр. / под ред. А.В.Хуторского. – М.: ЭЛИТ-ПОЛИГРАФ, 2008. – 344 с
7. Хуторской А.В. Идеология человекообразности в образовании и педагогике [Электронный ресурс] // Интернет-журнал «Эйдос». - 2010. - 23 апреля. - <http://eidos.ru/journal/2010/0423-1.htm>



8. Хуторской А.В. Определение общепредметного содержания и ключевых компетенций как характеристика нового подхода к конструированию образовательных стандартов. [Электронный ресурс] // Вестник Института образования человека. – 2011. – №1. <http://eidos-institute.ru/journal/2011/103/>
9. Хуторской А.В. Кризис образования: выход из капкана // Интернет-журнал "Эйдос". - 2004. - 18 марта. <http://www.eidos.ru/journal/2004/0318.htm>. - В надзаг: Центр дистанционного образования "Эйдос", e-mail: [list@eidos.ru](mailto:list@eidos.ru).
10. Хуторской А.В. Выход из капкана: эвристическое обучение как реальность // Народное образование. – 1999. – №9. – С.120-126.
11. Хуторской А.В., Андрианова Г.А. Инновационный потенциал распределённого образования человека // Современное образование как открытая система: коллективная монография / под ред. Н.Г.Ничкало, Г.Н.Филонова, О.В. Суходольской-Кулешовой. - М.: Институт научной и педагогической информации РАО, издательство "ЮНИТИ-ДАНА", издательство "ЮРКОМПАНИ", 2012. - С. 473-512.

---

**Для ссылок:**

Что мешает администрации школы принять нововведения? Дискуссия участников веб-форума Научной школы А.В. Хуторского. [Электронный ресурс] // Вестник Института образования человека. – 2017. – №2. – С.17. <http://eidos-institute.ru/journal/2017/200>. – В надзаг: Института образования человека, e-mail: [vestnik@eidos-institute.ru](mailto:vestnik@eidos-institute.ru)

**Концепция научной школы**

Хуторской А.В. Концепция научной школы человекообразного образования.



[Подробнее об издании >>](#)

**Книги для учителя**

Хуторской А.В. Методология педагогики : человекообразный подход. Результаты исследования.



[Более 500 книг и электронных изданий >>](#)