

---

## УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АЛГОРИТМ ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИЙ

**Валентина Беляева**, профессор кафедры педагогики и педагогических наук Рязанского государственного университета имени С.А. Есенина, доктор педагогических наук.

**Антонина Петренко**, профессор кафедры педагогики и педагогических наук Рязанского государственного университета имени С.А. Есенина, доктор педагогических наук.

### Принятие управленческого решения о внедрении инноваций в образовательный процесс

Решение о внедрении компетентностного подхода в образовательный процесс принималось по итогам анализа качества образования в школе. Результаты мониторинга позволили выявить типичные затруднения школьников в использовании знаний для решения нестандартных задач, организации самостоятельного поиска необходимых для этого знаний и способов их применения в новых ситуациях. Анализировались потребности учащихся в овладении ведущими видами деятельности по использованию знаний учебных предметов в изменяющихся условиях; а также запросы родителей к практико-ориентированному качеству образования. Следует отметить, что в условиях школы исследовательская деятельность администрации школы и её служб (психологической и методической) стала связующим звеном между теорией и реальной педагогической практикой. Ключевой проблемой внедрения компетентностного подхода в образование стало формирование целостной системы научных представлений учащихся об окружающем мире, опыта самостоятельной деятельности и умений рефлексивно оценивать результаты образования. Полученные данные показали, что у учащихся в большей степени развит теоретический уровень знаний, тогда как технологические умения и способности практической и творческой деятельности выражены незначительно. Мотивация педагогического коллектива на изменения Результаты мониторинговых исследований о качестве образования в школе (приказы с благодарностью за высокие результаты работы). В то же время использовались методики анализа

конкретных ситуаций, деловых игр (с участием кафедр педагогики РГУ имени С.А. Есенина и методологии управления РИРО), социально-психологические тренинги, формирующие положительное отношение к внедрению инноваций в школе. Так, например, в школе организовали и провели педагогические советы по обсуждению проблем и перспектив развития школы в конкурентной образовательной среде. Содержание советов было посвящено обсуждению конкурентных преимуществ школы в сравнении с другими школами (пять школ) района города. После целевой ориентации всех педагогов школы на инновации сформировали творческую группу по разработке и внедрению компетентностного подхода в образовательный процесс. В состав группы вошли учителя-предметники, заместитель директора по учебной работе, научные консультанты. Группу возглавила директор школы. Результатом их работы стала модель формирования ключевых компетенций у учащихся школы, показатели диагностики качества образования, ориентированного на её реализацию в образовательном процессе, рекомендации по обновлению образовательных программ и технологий, организации деятельности в школе. В соответствии с содержательным наполнением модели ключевых компетенций (учебных, коммуникативных, самоуправления, общекультурных) педагоги адаптировали содержание учебных программ и методики обучения с целью их формирования у учащихся. Мощным рычагом инноваций стал поиск дополнительных ресурсов для развития образовательной среды школы (материальных, финансовых, кадровых) в сфере производства и малого бизнеса, среди административных и общественных учреждений, спонсоров. Например, школу «патронирует» кожевенный завод. За счёт средств (1,5 млн руб.), выделенных от предприятий и других заинтересованных показали, что педагоги используют в основном репродуктивные методы. В управленческий механизм мотивации коллектива на инновации включали методы проблематизации и анализа затруднений и причин нежелания отдельных педагогов работать в инновационном режиме. Стали проводить коллективные обсуждения в рамках педагогических советов, заседаний методических объединений, административных совещаний. Тематами обсуждения стали: модернизация современного образования, нормативно-правовое и научное обоснование его нового качества; потребность нового качества образования в школе; компетентностный подход как методологический принцип инновационного обновления содержания образования и его технологии; опыт европейской и российской школ в исследуемом направлении и другие. Только после всестороннего исследования и «погружения»

в проблему приняли коллегиальное решение: изучить проблему исходя из образовательных потенциалов школы и других учреждений социума, заинтересованных в развитии и воспитании учащихся конкретного микрорайона. Это позволило определить лучших педагогов школы, активных участников процесса формирования ключевых компетенций у учащихся. Кроме того, в арсенале управленческих способов активизации инновационной деятельности при коллегиальном принятии решений о важных вопросах функционирования и развития школы использовали методы делегирования; морально и материально поощрялись те, кто активно участвовал во внедрении инновационных идей в практику школы. Так, например, администрация школы организовывала повышение квалификации учителей — активных участников инновационных процессов в ведущих учебных заведениях г. Рязани и г. Москвы; рекомендовала к прохождению аттестации на высшую и I квалификационную категорию, стимулировала к участию в федеральных и региональных конкурсах («Учитель года», лучший учитель, использующий инновационные подходы в обучении и другие); поощряла материально за счёт внебюджетных средств школы и морально субъектов, приобрели компьютеры, учебно-методическое и программное обеспечение, создали благоприятные материальные условия для нормального функционирования школы, учащиеся обеспечили горячим питанием по сниженным ценам. Выпускники школы периодически оказывали спонсорскую помощь.

### **Методическая работа с педагогическими кадрами**

По результатам анализа потребностей учащихся в овладении набором ключевых компетенций для эксперимента выбрали три — интеллектуально-информационную, коммуникативную, самоуправления. Выбор ключевых компетенций определили также в соответствии с анализом предложений Совета Европы по этому вопросу, задачами модернизации российского образования, предложений коллектива педагогов — участников эксперимента. Для разработки концепции инновационного образовательного процесса организовали обучение педагогического коллектива по внедрению нововведения в практику школы. На уровне руководителей школы концепцию транслировали в технологию образовательного процесса, организуемого учителями-предметниками, которые в свою очередь адаптировали её в творческую деятельность учащихся. Пропедевтическая подготовка педагогов к введению инноваций в образовательный процесс начиналась с кур-

сового обучения на базе РГУ имени С.А. Есенина и РИРО. Содержание занятий было направлено на изучение концептуальных идей развития образования, определяемых государством, педагогическим опытом внедрения компетентностного подхода в теорию и практику образования.

Деятельностные формы организации занятий (организационно-деятельностные игры, тренинги, семинары, работа проектных групп) позволили отрабатывать проектно-инновационные способы разработки содержания образования в компетентностной парадигме. Организованные формы занятий обеспечивали взаимодействие педагогов по освоению новых идей и подходов к организации образовательного процесса. Результативность такого обучения проявилась в коллективной разработке педагогами (которые объединялись по предметным циклам) учебных планов, проектов учебных занятий, ориентированных на формирование ключевых компетенций у учащихся. Отличие разрабатываемого ими содержания определялось: выбором компетенций и их содержательным наполнением; подбором в соответствии с видами деятельности ситуаций, формируемых компетенций, изучением профессионального опыта специалистов и личного опыта школьников. Презентация и защита проектов, разработанных в проектных группах педагогов, проходила в присутствии всего коллектива и с приглашением в качестве экспертов-преподавателей вуза. Успешность представленных проектов оценивали по критериям: применяемые технологии обучения (развивающие, рефлексивные, деятельностные, адаптивные, личностно ориентированные); создание педагогических ситуаций, формирующих учебный, социальный, профессиональный, личностный опыт школьников по преодолению проблем (трудностей) при выполнении конкретного задания (проекта, вида деятельности); степень личного участия (выраженность интереса, позитивного отношения, самостоятельной работы, критичности, творчества, ценностные установки и принципы) учащихся в образовательном процессе; создание атмосферы сотрудничества с педагогом, учащимися; рефлексивная деятельность учащихся посредством диалога со всеми участниками образовательного процесса; результативность деятельности учащихся (степень сложности решаемых ими задач, умение их творчески преобразовывать в непредсказуемых ситуациях). По итогам внедрения разработанных проектов в педагогическую практику и с целью подведения итогов экспериментальной работы (возможной корректировки планов) провели научно-педагогическую конференцию; обеспечили подготовку и проведение городского семинара «Система

деятельности школы по внедрению компетентного подхода в образовательный процесс»; издание материалов проектной деятельности и методических разработок учителей, подготовка публикаций в научных изданиях; реализацию системы оценки достижений учащихся с целью внедрения её в практику работы учителей школы. В результате создан банк данных по эффективным технологиям и дидактическому материалу в русле компетентного подхода к обучению; подготовлены компьютерные презентации с результатами и обобщениями опыта проектной деятельности; опубликованы материалы из опыта работы школы по формированию ключевых компетенций, научные статьи.

### **Специфика организации процесса изменений в школе**

Задача формирования ключевых компетенций предусматривает не столько пересмотр предметного содержания, сколько изменение технологии образовательного процесса. Ценность знания определяется тем, в какой степени оно позволяет достичь поставленной цели, в этом случае мотивация в освоении знаний, обслуживающих цели, становится осмысленной. Знания (информация) черпаются из внутренних (собственных) знаний ученика, либо из внешних источников. Это представляется возможным посредством использования: компетентно-ориентированных заданий (возможность выбора учеником вида заданий и способа его выполнения); проблемного обучения (переходной «мостик» к субъектной творческой деятельности ученика); метода проектов (самостоятельное творческое использование знаний в решении поставленных задач). Учителя — участники эксперимента руководствовались в работе предложенным образцом использования учебного предмета в качестве средства формирования ключевых компетенций учащихся.

Содержание деятельности педагогов, участников инновационного процесса в рамках творческих проектных групп, включало: разработку показателей ключевых компетенций (интеллектуально-информационной, самоуправления, коммуникативной), образовательных технологий (проектно-инновационных, практико-преобразующих, рефлексивно-развивающих, информационно-коммуникационных, демонстрационно-ролевых), формирующих компетенции, диагностического инструментария по выявлению уровня сформированности компетенций (критерии и показатели ключевых компетенций, технологические карты обучаемости и воспитанности учащихся, самооценка (саморефлексия) результатов деятельности, взаимооценка

учащихся, экспертные оценки, тестовые методики различного типа, изучение личности и наблюдение в специально созданных ситуациях); апробацию разработанных элементов образовательных технологий и диагностического инструментария в творческой группе педагогов, отдельных классах и занятиях, проводимых родителями; фиксацию накопленного опыта по результатам анализа работы творческой группы и локальных документов, технологических схем, дидактического материала, методических рекомендаций. Результатом такой работы стали: нормативные документы о системе оценки достижений участников образовательного процесса; методические материалы по теме проекта (параметры ключевых компетенций, диагностический инструментарий по их выявлению, критериальная база, методические рекомендации к образовательным технологиям. Содержание деятельности по обобщению результатов экспериментальной работы включало следующие действия: проведение семинара-практикума по теме «Компетентностный подход на уроке», научно-практической конференции «Оценка по личностным достижениям: перспектива будущего или реальность», которые насыщались новыми знаниями и умениями (компетенциями) в содержание учебных программ по предметам и элективным курсам. Диагностирование успешности формирования у учащихся исследуемых компетенций проводили соответственно их критериям и показателям. Так, например, критериями коммуникативной компетентности стали: умения письменной коммуникации, устной презентации взаимодействия; продуктивной коммуникации при решении проблемы в группе. Показателями уровня развития данной компетенции — способности проявлять эти умения на различных уровнях (высокий — нестандартное письменное общение с собеседником, средний — общение по образцу, низкий — неумение организовать письменное общение).

Аналогичные показатели разрабатывались по критериям других ключевых компетенций. Уровень их развития диагностировали с использованием различных методик психологического (тестирование умственного уровня развития школьника, уровня его мотивации к различным видам деятельности и др.), педагогического (теоретических и эмпирических методов) и социологического (анкетирование, социологических опрос учащихся и родителей и другие) исследования. Управление процессом взаимоотношений с родителями строилось на основе реальных запросов родителей к школе. Администрация школы предложила родителям восполнить выявленные потребности и пригласила их прийти в школу вместе с детьми, но уже в качестве добровольных и инициативных участников образователь-

ного процесса в новом качестве — родителя-педагога: вести занятия в рамках дополнительного образования, работу в свободном режиме, без жёстких программ, незаорганизованно. Родители проводили классные часы, кружковые занятия, организовывали походы в театр, музеи, экскурсии, в том числе и на производство (место своей работы). Тематику занятий с детьми родители предлагали сами: «Я здоровье сберегу, сам себе я помогу», «В мире прекрасного», «Вяжем сами», «Как избежать конфликта в общении со взрослыми и сверстниками», «Учись готовить», «Я узнаю себя: особенности нервной системы в юношеском возрасте», «Лекарственные травы» и другие. Всё это, несомненно, усложнило управленческую деятельность руководителей.

Следует выделить следующие положительные результаты данной системы управления внедрениями инноваций: сложилась устойчивая система участия родителей в образовательном процессе школы; переход на новые учебно-методические комплексы по всем предметам и, соответственно, освоение развивающих технологий; используются информационно-коммуникационные средства и дистанционные формы обучения как с учащимися, так и с учителями; применяются существующие и разрабатываются индивидуальные методики и технологии формирования ключевых компетенций в профильных классах (с углублённым изучением отдельных предметов); разрабатываются учителями индивидуальные творческие элективные курсы (профильно-ориентированные, предметные); разрабатываются и организуются творческие мероприятия для учащихся и педагогов школы. Надо было учиться управлять практически неуправляемым процессом, где отбор содержания образования, методов и средств обучения отдаются родителям по тем компетенциям, в которых они более сведущи — в социально-бытовой, коммуникативной сферах. Образовательно-воспитательный ресурс родителей использовался в образовательном процессе с 1-го по 11-й класс. В результате происходило реальное единение школы и семьи в формировании у детей ориентиров социализации личности в обществе. Администрация и учителя при переходе на новое качество образования взаимодействуют и согласуют действия при разработке и корректировке учебных планов, организации образовательного процесса, в котором возможно использование потенциала родителей для формирования ключевых компетенций учащихся (цикл бесед на медицинскую тему «Только для девочек» проводит родитель — медсестра областной детской, поликлиники № 3, «Учитесь готовить» (лекция-практикум) домохозяйки, беседа о борьбе с наркоманией и профилактике СПИДа в г. Ря-

зани юриста, беседа «В человеке всё должно быть прекрасно» (врача-косметолога и др.), а также конкурсные методические мероприятия («Учитель года», «Ярмарка педагогических идей», «Мастер-класс» и другие); внедряются проектные технологии обучения, включающие учащихся в социально- и личностно-значимую деятельность; развивается профильное обучение; создаются индивидуальные учебные программы по различным направлениям. Управление процессом внедрения инноваций призвано обеспечить становление и развитие профессиональной компетентности педагога, готового и способного как к разработке нового содержания образования, так и реализации новых технологий педагогической деятельности. Эффективность процесса, несомненно, зависит от компетентности, творчества, индивидуального стиля руководства и обоснованности управленческих решений административной команды, от её способности интегрировать ценностные ориентации педагогического коллектива и административно-организационные мероприятия в школе. Практика управленческой деятельности руководителей школы показывает, что большее удовлетворение от работы приносит управление достижениями, хотя управление результатами более регламентировано (например, внешние показатели коррелируют с нормативами). Управление процессом всегда сложнее, но интереснее, так как только в поиске лучшего решения и получения результата формируются те способности, которые в обычной ситуации не реализуются и не развиваются, что даёт определённый стимул, плацдарм для отработки ведущих компетенций, необходимых для учащихся, педагогов, руководителей в течение всей жизни.

### **Возможные риски при переходе в новое качество и рекомендации по их преодолению**

Инновации улучшают систему педагогической, методической, управленческой деятельности, не позволяют коллективу останавливаться в развитии. К.Д. Ушинский утверждал, что учитель, который перестаёт учиться, превращается в столб, указующий дорогу другим, а сам при этом не способен к развитию. Однако инновации всегда содержат в себе возможные риски, которые могут негативно влиять на процесс перехода в новое качество. Среди таких рисков можно выделить следующие: традиционный (консервативный) настрой части педагогов к внедрению инноваций. В этом случае новое воспринимается такими педагогами как напряжение собственных сил, отказ от сложившегося опыта работы, что вносит дисгармонию



в «спокойное» существование и потому не принимается ими; недостаточная компетентность педагогов к реализации инновационных идей и подходов в связи с низким уровнем знаний, умений при решении возникающих задач; отсутствие информационной базы по положительному опыту внедрения инноваций в России; недостаточность научного обоснования инноваций в современном образовании (критериальное, концептуальное, проектно-инновационное); материальное стимулирование инновационной деятельности (поиск ресурсов и средств); недостаточная определённость государственных образовательных стандартов в аспекте новых целей (ключевых компетенций), неразработанность методологии их достижения (критерии оценки новых результатов качества образования, контроль результатов педагогической деятельности в компетентностном подходе); недостаточность ресурсной базы для внедрения компетентностной модели обучения (отсутствие учебно-методических комплексов в данном аспекте); отсутствие общепризнанных и апробированных критериев инновационных процессов. Минимизация рисков возможна в творческой психолого-педагогической атмосфере, мотивирующей педагогов на инновационную деятельность. Особое внимание следует уделить организации системы методической подготовки педагогов к ней посредством использования развивающих, рефлексивных технологий, способствующих осознанию происходящих изменений в обществе, требующих преобразований в конкретных учебных заведениях. Кроме того, при введении инноваций важно обеспечить педагогов необходимым программным обеспечением, которое должно быть апробировано и научно обосновано в реальной и успешной педагогической практике. Только после этого педагоги будут более уверенно включаться в инновационный процесс, и интересоваться внедрением успешно апробированных программ и методик.