

ШКОЛА ПЕРЕХОДИТ В НОВОЕ КАЧЕСТВО: технология внедрения инноваций

Валентина Александровна Беляева,
заведующая кафедрой педагогики Рязанского государственного университета имени С.А. Есенина, профессор, доктор педагогических наук

Антонина Анатольевна Петренко,
доцент кафедры педагогики Рязанского государственного университета имени С.А. Есенина, кандидат педагогических наук

Профессиональная компетентность современного руководителя проявляется в его готовности и умении управлять инновациями. В статье раскрываются технологические аспекты внедрения компетентностного подхода в образовательный процесс на примере одной из школ, где приняли решение — перейти к новому качеству.

- активизация инновационной деятельности
- цикл управленческих решений
- управление рисками

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 деятель-

ность 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

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. Темами 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

(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

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 педколлектива 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 началась с курсового 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 под-

ходов 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, лично-относительно ориентированные); создание педагогических ситуаций, формирующих учебный, социальный, профессиональный, личностный опыт школьников по преодолению проблем (трудностей) при выполнении конкретного задания (проекта, вида деятельности); степень личностного 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 «Проблема формирования у учащихся ключевых компетенций в образовательной системе школы».

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 (само-рефлексия) результатов деятельности, взаимо-оценка 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-практическую конференцию «Оценка по личностным достижениям: перспектива будущего или реальность

настоящего»; подготовку и проведение городского семинара «Система деятельности школы по внедрению компетентностного подхода в образовательный процесс»; издание материалов проектной деятельности и методических наработок учителей, подготовка публикаций в научных изданиях; реализацию системы оценки достижений учащихся в целях внедрения её в практику работы учителей школы. В результате создан банк данных по эффективным технологиям и дидактическому материалу в русле компетентностного 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: компетентностно-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 (см. табл. 1).

Аналогично в исследуемом аспекте насыщалось новыми знаниями и умениями (компетенциями) 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 образовательного 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 берегу, 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. Это, несомненно, усложнило управленческую деятельность руководителей

Таблица 1

Примерное структурирование содержания учебных дисциплин и дополнительных программ по формированию ключевых компетенций учащихся

Ключевая компетентность	Учебная дисциплина (предмет)	Авторские дополнительные программы
Интеллектуально-информационная	Информатика	«Программирование, анализ и обработка информации», «Поиск информации в Интернете».
	Другие учебные предметы	«Различные источники информации: сбор, обработка»
Коммуникативная	Русский язык Риторика	«Правила формирования письменной коммуникации»
	Другие учебные предметы	«Диалог: правила коммуникации»
Самоуправление	История, обществознание	«Анализ исторических эпох: проблемы и перспективы развития»
	Другие учебные предметы	«Правила социальной адаптивности», «Мой выбор», «Принятие управленческого решения»,

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 (см. табл. 2)¹.

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 можно

выделить следующие результаты: сложилась устойчивая система участия родителей в образовательном процессе школы; переход на новые учебно-методические комплексы по всем предметам и, соответственно, освоение развивающихся 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

Таблица 2

Использование потенциала родителей для формирования ключевых компетенций учащихся
На примере 10-го класса

№ п/п	Формы работы	Специальность родителей
1.	Цикл бесед на медицинскую тему «Только для девочек»	Медсестра областной детской поликлиники № 3
2.	«Учитесь готовить» (лекция-практикум)	Домохозяйка
3.	«Из опыта семейного воспитания» (лекция): «Как избежать конфликта в общении с родителями»	МИНС по г. Рязани
4.	Информационный час — беседа о профессиях	Главбух, секретарь
5.	Беседа о борьбе с наркоманией и профилактике СПИДа в г. Рязани	Юрист
6.	Беседа «В человеке всё должно быть прекрасно»	Врач-косметолог
7.	«Образовательная система в США» — вечер вопросов и ответов	Директор ОЦ «Содружество»
8.	«Как готовиться для поступления на юридический факультет» — круглый стол для учеников и родителей	Начальник курса, РАП и У
9.	«Занятия спортом — залог здоровья» — практическое занятие	Доцент кафедры спортивных дисциплин ФМУМВД
10.	Беседа о программировании	Программист
11.	Беседа о выборе профессии	Бывший военнослужащий
12.	Родительское собрание «Из опыта семейного воспитания»	Родители класса

¹ Полный вариант предлагается в электронной версии журнала.

(«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 развивающихся 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



ОТВЕЧАЕМ НА ВОПРОСЫ руководителей школ

? В классах школы воспитательной колонии число воспитанников меняется еженедельно. Оплата за классное руководство производится в зависимости от числа учащихся. Правомерно ли это?

В пункте 3 «Правил предоставления в 2010 году субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на выплату денежного вознаграждения за выполнение функций классного руководителя педагогическим работникам государственных образовательных учреждений субъектов Российской Федерации и муниципальных образовательных учреждений» (утверждены постановлением Правительства РФ от 30.12.2009 № 1122) установлено, что средства, предоставляемые в виде субсидий, направляются на софинансирование денежных выплат педагогическим работникам из расчёта 1 тыс. рублей в месяц за классное руководство в классе с наполняемостью не менее наполняемости, установленной для образовательных учреждений соответствующими типовыми положениями об образовательных учреждениях, либо в классе с наполняемостью 14 человек и более в общеобразовательных учреждениях, вечерних (сменных) общеобразовательных учреждениях, кадетских школах, кадетских школах-интернатах, общеобразовательных школах-интернатах, образовательных учреждениях для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, общеобразовательных школах-интернатах с первоначальной летней подготовкой и образовательных учреждениях для детей дошкольного и младшего школьного возраста, расположенных в сельской местности.

Для классов, наполняемость которых меньше установленной, размер средств софинансирования, предоставляемых в виде субсидий из федерального бюджета, уменьшается пропорционально численности учащихся.

? В образовательное учреждение принят на работу воспитатель с испытательным сроком 3 месяца. Однако в течение этого времени работник 10 дней находился на больничном. Разъясните, продлевается ли испытательный срок на время болезни?

Статья 70 Трудового кодекса РФ определяет, что в срок испытания не засчитываются период временной нетрудоспособности работника и другие периоды, когда он фактически отсутствовал на работе. Таким образом, испытательный срок работника, который болел, продлевается на время его отсутствия на работе.

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 определённости 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. **НО**



ОТВЕЧАЕМ НА ВОПРОСЫ руководителей школ

? Каким образом должны замещаться уроки отсутствующих учителей?

Уроки временно отсутствующих учителей, как правило, должны замещаться учителями той же специальности, которым за дополнительно проведённое количество часов занятий должна производиться почасовая оплата.

В исключительных случаях, когда такая замена невозможна, отсутствующих учителей могут замещать учителя, преподающие другие предметы, которые в эти временно свободные часы могут пройти программу по своему предмету несколько вперёд, чтобы затем в счёт учебных часов по их предмету отсутствующий учитель мог восполнить пропущенную программу уже по своему предмету.

По сложившейся практике, оплата труда учителей при таком замещении будет производиться следующим образом.

Учитель, замещавший отсутствующего учителя и проводивший занятия по своему предмету вперёд, дополнительную плату в этот период не получает, поскольку, когда он передаст вернувшемуся учителю свои учебные часы, за ним будет сохраняться заработная плата, установленная при тарификации.

Отсутствовавшему учителю, который при возвращении будет проводить учебные занятия по своему расписанию и по расписанию учителя, замещавшего его в период отсутствия, помимо заработной платы, установленной при тарификации, должна производиться почасовая оплата за часы занятий, данные сверх своей учебной нагрузки, установленной при тарификации.

? Разъясните, сколько времени должны храниться выпускные квалификационные работы, выполненные студентами образовательного учреждения среднего педагогического образования?

В пункте 4.6.1 «Методических рекомендаций по организации итоговой государственной аттестации выпускников по специальностям среднего педагогического образования» (Письмо Минобрнауки РФ от 6 мая 2003 г. № 18-51-415ин/18-28) установлено, что выполненные студентами выпускные квалификационные работы хранятся в образовательном учреждении после их защиты не менее трёх лет. По истечении этого срока вопрос о дальнейшем хранении выпускных квалификационных работ решается организацией по приказу руководителя образовательного учреждения комиссией, которая представляет предложения о списании выпускных квалификационных работ.