

Организационно-методические аспекты сопровождения инновационной деятельности в учреждении общего среднего образования

А. П. Ровбутъ

В статье показано моделирование образовательного процесса учреждения общего среднего образования посредством инновационных преобразований, имеющих единый механизм реализации, — технологии формирования, развития и удовлетворения индивидуальных образовательных запросов учащихся. Отражены приращения в системе управления учреждением образования, образовательные продукты, а также развитие профессиональных компетенций учителей и компетенций, формируемых у учащихся, принятие ими идеи непрерывности образования. Показаны сотрудничество педагогов, участвующих в инновационной деятельности, заместителя директора, курирующего инновационный проект в учреждении общего среднего образования, научных консультантов проекта и основные формы их взаимодействия. Указаны виды и содержание комплексной поддержки инновационной деятельности в учреждении общего среднего образования, представлены образовательные практики участников инновационных процессов.

The article shows the modeling of the educational process of the institution of general secondary education through innovative transformations that have a single implementation mechanism — technology of forming individual educational needs of students. It reflects the increments in the management system of the educational institution, educational products, as well as the development of professional competencies of teachers and competencies formed by students, acceptance of the idea of lifelong learning by them. The cooperation of teachers is involved in innovation activities, the deputy director in charge of the innovation project in the institution of general secondary education, scientific consultants of the project and the main forms of their interaction is proposed. The types and content of comprehensive support for innovation activities in the institution of general secondary education are indicated, and the educational practices of participants in innovation processes are presented.

Ключевые слова: индивидуальные образовательные запросы учащихся, сопровождение инновационной деятельности, компетенции, формы взаимодействия участников инновационной деятельности.

Keywords: individual educational needs of students, support of innovation activities, competencies, forms of interaction of participants in innovation activities.

Среди множества задач, стоящих перед современным учреждением образования, — содействие учащимся в приобретении компетенций, способствующих ориентировке в реальных жизненных ситуациях, саморазвитию с перспективой на гармонизацию взаимоотношений не только с социальным, но и с природным миром. Достигнение такого рода гармонии возможно при трансформации повседневного

поведения каждого из нас в ответственное, основа которого — выбор человека, проявляющийся в его действиях, нравственных мотивах. Учащемуся необходимо научиться делать выбор, соотнося его с «ответственным» подходом в отношении самого себя и осмысливая образование как непрерывный процесс в течение всей жизни. Доказательством становления у учащихся ответственного отношения к жизни являются формирование и расширение ими своих индивидуальных образовательных запросов.

Моделируя образовательный процесс своего учреждения общего среднего образования, коллектив гимназии № 1 г. Лиды учитывает требования государства и общества, активно включается в инновационные процессы. Стержень всех реализованных с 2001 года по 2021 год в гимназии № 1 г. Лиды экспериментальных и инновационных проектов — индивидуальные образовательные запросы учащихся (рис.).

Каждый такой проект совершенствовал предыдущие. Инновационные преобразования всегда имели двунаправленность: работа с учащимися и педагогами. А главное, посредством участия в проектах коллектив решал собственные образовательные задачи. Так, проект «Внедрение модели инновационного центра повышения квалификации педагогических работников по организации мультипрофильного обучения» (научные консультанты — Н. И. Запрудский, кандидат педагогических наук, доцент, профессор кафедры педагогики и менеджмента образования Академии последипломного образования (АПО), А. И. Добриневская, методист АПО, 2007—2008 гг.) стал продолжением экспериментального проекта «Апробация модели мультипрофильного обучения в старших классах» (2001—2004 гг.) и инновационного проекта «Внедрение модели мультипрофильного обучения в старших классах» (2004—2007 гг.). В ходе его реализации были разработаны организационно-управленческие механизмы и инструменты создания системы мультипрофильного обучения, индивидуальный учебный план учащегося,

вариативное расписание учебных занятий, система ведения классных журналов, учёта посещения учебных занятий и др. Образовательными продуктами проекта явились: организация обучения учащихся X—XI классов по системе мультипрофильного обучения с изучением предметов на повышенном уровне по выбору, изменение классно-урочной системы преподавания на предметно-групповую, создание условий для профессионального самоопределения учащихся. Гимназисты научились выбирать



Рисунок — Экспериментальные и инновационные проекты, реализуемые в гимназии № 1 г. Лиды



Алла Петровна Ровбуть,
заместитель директора по учебной работе
гимназии № 1 г. Лиды

приоритеты в обучении, строить свою образовательную траекторию.

В 2009—2011 годах был успешно реализован инновационный проект «Внедрение модели личностного развития учащихся на III ступени общего среднего образования в практику общеобразовательного учреждения» (научный консультант — Н. Н. Кошель, кандидат педагогических наук, доцент, заведующий кафедрой управления в сфере образования АПО). По его итогам подготовлены методические рекомендации по распространению опыта инновационной деятельности в массовую образовательную практику учреждений образования Республики Беларусь, теоретически обоснована и разработана модель предметно-группового преподавания учебных предметов на повышенном уровне. Ведущие идеи проекта:

- формирование, развитие и удовлетворение индивидуальных образовательных запросов учащихся как залог становления социальной успешной личности;
- создание открытой образовательной среды, гибко реагирующей на социальные вызовы;

- обеспечение комплексной поддержки личностного развития учащихся на III ступени.

Благодаря проекту у учащихся сформированы следующие способности: выявлять свои сильные стороны, склонность и таланты; развивать познавательные интересы и активности; принимать осознанные решения; обозначать приоритеты, ставить перед собой задачи; определять личные образовательные траектории; оценивать желаемые и имеющиеся образовательные возможности.

В ходе реализации в 2012—2015 годах инновационного проекта «Внедрение модели управления педагогическими инициативами как ресурса развития учреждения образования» (научные консультанты — А. В. Воронов, декан факультета руководящих работников и специалистов образования высшего звена, доцент кафедры управления в сфере образования АПО; В. С. Кулик, старший преподаватель кафедры педагогики и менеджмента образования АПО) педагогические инициативы членов коллектива гимназии получили поддержку и легитимизацию, возможность распространения их в качестве новых образцов образовательных практик. Гимназия была включена в «Партнёрскую сеть школ устойчивого развития». Разработано концептуальное представление об управлении компетентности педагогов, позволяющее обеспечить формирование социальной успешности учащихся УОСО. Кроме того, создана «Проектно-ресурсная матрица сопровождения инновационного проекта», в которой представлены виды поддержки инновационной деятельности педагогов.

Приращениями учащихся явились: умения задавать вопросы и запрашивать недостающую информацию, способность рефлексировать, готовность к изменению способов достижения результата, формирование критического отношения к собственным и чужим мнениям и действиям, регулятивные компетенции, познавательные компетенции и др.

По итогам реализации в 2016—2019 годах инновационного проекта «Внедрение модели формирования социальной успешности учащихся учреждений общего среднего образования» (научные консультанты — С. Б. Савелова, начальник Координационного центра «Образование в интересах устойчивого развития» Белорусского государственного педагогического университета имени Максима Танка; В. С. Кулик, старший преподаватель кафедры педагогики и менеджмента образования АПО) гимназия была включена в ассоциацию «Образование для устойчивого развития». Участие в проекте содействовало освоению учащимися способов и средств деятельности (игровой, учебной, трудовой и т. д.), формированию у них готовности к выбору экологически целесообразной линии социального поведения, навыков бережливости и рачительности, определённых ценностей (в отношении к природе, людям, самому себе), ответственного отношения к природе, людям и себе, умений строить индивидуальную образовательную траекторию (в соответствии с профессиональными намерениями), учиться всю жизнь, улучшать качество своей жизни, жизни своего окружения, страны.

Среди ведущих идей проекта:

- самоуправление учащимися своей деятельностью посредством развития образовательных запросов — сохранение ими собственного здоровья;
- реализация компетентностного подхода в деятельности УОСО — условие наращивания ресурсов социальной успешности учащихся, обучение конкретным действиям, развитие мотивации, когнитивной, эмоционально-волевой, рефлексивной сфер личности;
- формирование и расширение учащимися собственных образовательных запросов — залог их готовности к непрерывному образованию.

В 2019/2020 учебном году коллектив гимназии в рамках экспериментального

проекта принял участие в апробации новых норм оценки результатов учебной деятельности учащихся по предметам общего среднего и специального образования в контексте компетентностного подхода. Это позволило соотнести наработки, сделанные в ходе всей экспериментальной и инновационной деятельности, убедиться в правильности введённых преобразований в образовательном процессе.

В настоящее время гимназия включена в экспериментальный проект «Апробация экспериментальных интегрированных учебных планов и учебных программ при организации допрофильной подготовки и профильного обучения» (2020—2023 гг., руководитель — О. В. Зеленко, доктор педагогических наук, доцент, заместитель директора по научно-исследовательской работе Национального института образования). Включившись в данный экспериментальный проект, мы получили возможность полноценно удовлетворять индивидуальные образовательные запросы учащихся III ступени: не только давать им возможность изучать три учебных предмета по выбору на повышенном уровне, но и «усилить» эти предметы посредством увеличения количества часов, отведённых на них, совершенствуя при этом учебную программу, а предметы базового уровня — «облегчить», уменьшить количество часов и скорректировать содержание учебной программы.

Успешность реализации инноваций в учреждении образования во многом зависит от грамотно построенного организационно-методического сопровождения инновационной деятельности, взаимодействия субъектов инновационной деятельности: педагогов, заместителя директора, научных консультантов проекта, специалистов всех управлеченческих структур. Главный принцип такого взаимодействия — партнёрство, создание для педагогов, участников инновационных преобразований, комфортных условий, чтобы каждый ощущал важность нововведений и удовлетворение от

своей работы. Для эффективности такого взаимодействия педагогами нашей гимназии, участниками инновационного проекта, совместно с научным консультантом А. В. Вороновым была разработана **«Проектно-ресурсная матрица сопровождения инновационного проекта»**, в которой представлены следующие виды поддержки инновационной деятельности педагогов: информационная (функции и источники), нормативная (процедура и форма предъявления), методологическая (сущность), научная (виды научной деятельности), методическая (способы, трансляция), организационно-деятельностная (формы деятельности), образовательная (формы и содержание), экспертная (арбитраж и селекция), финансовая (маркетинг), посредническая (уровни и формы кооперации) [1]. Данный образовательный продукт представляет своего рода пособие для педагогов и их кураторов в организации, управлении и осуществлении инновационной деятельности в учреждении образования.

Залогом успешности нововведений в образовательном процессе является компетентность субъектов, осуществляющих преобразования. Поэтому существенная роль отводится работе с педагогами, формированию у них **управленческой компетентности**. Исследование законов развития профессиональной компетентности специалиста подробно представлено в трудах Г. П. Щедровицкого, П. Г. Щедровицкого, А. И. Жука, Н. Н. Кошель, С. Б. Савеловой [2—4]. Работа в этом направлении в гимназии выстраивается в соответствии с целостной структурой деятельности педагога



Успешность реализации инноваций в учреждении образования во многом зависит от грамотно построенного организационно-методического сопровождения инновационной деятельности, взаимодействия субъектов инновационной деятельности: педагогов, заместителя директора, научных консультантов проекта, специалистов всех управленческих структур.

(как человека, сфера профессиональной деятельности которого — организационно-образовательного процесса). Им реализуются следующие виды деятельности: педагогическая, исследовательская, методическая, проектно-конструкторская, управленческая.

Педагогическая деятельность — это вид деятельности, который «реализуется учителем в учебном процессе через передачу знаний, образцов предметного мышления, способов деятельности». В целом эта деятельность характеризуется обеспечением функции трансляции (передачи) предметного знания как элемента общечеловеческой культуры. А педагог выступает в качестве носителя и интерпретатора этого знания.

В процессе **исследовательской деятельности** обеспечиваются изучение и анализ социально-государственного заказа на школьное образование по учебным предметам, условий его реализации (научных, научно-методических, материально-технических, профессиональных и др.), приращений знаний и способностей школьников, условий повышения эффективности функционирования системы.

Методическая деятельность педагога предполагает функцию адаптации научного и эмпирического знания к содержанию учебных предметов, специфике контента учащихся, особенностям условий обучения.

В **проектно-конструкторской деятельности** педагог реализует идеи целостности и перспективности образовательного процесса и обеспечивает создание научно обоснованных проектов

технологий предметного образования» [5].

Педагог в ходе **управленческой деятельности** обеспечивает кооперирование остальных видов деятельности педагогов (педагогической, исследовательской, методической, проектно-конструкторской), способен осознанно и целена-

правленно выполнить любую из них, актуализируя для себя соответствующие задачи.

Параллельно с обучением педагогов, участвующих в инновационном проекте, осуществляется обучение и других членов коллектива. Так, на базе гимназии проведены *плановые курсы Академии последипломного образования «Управление педагогическими инициативами в деятельности учреждения образования»* (март, 2013 г.), на которых повысили квалификацию 50 учителей гимназии; организуются традиционные семинары (например, семинар «Навыки XXI века», февраль, 2017 г.). В мае 2018 года состоялся выездной семинар-практикум «Компетенции учителей и учащихся в области образования для устойчивого развития» на базе Ресурсного центра ЭкоТехноПарк-Волма Республиканского института профессионального образования. Он включал образовательную экскурсию и лекции ведущих учёных нашей страны на тему компетентностного подхода в образовательном процессе.

Эффективна для повышения профессиональной квалификации педагогов гимназии и новая её форма — *ансамблевое повышение квалификации*, разработанная и введённая С. Б. Савеловой. Это совместное обучение педагогов, участников инновационной деятельности учреждений общего среднего образования Республики Беларусь, реализующих один проект на базе одного учреждения образования при участии научных консультантов. Особенно эффективна такая форма работы на этапе создания и на начальном этапе реализации инновационного проекта, когда каждое учреждение образования разрабатывает теоретические модели своего проекта, отлаживает механизмы его введения. Занятия, как правило, проходят в форме творческих лабораторий, дискуссионных площадок, используется «смешанное обучение».

Два раза в год на базе одного из учреждений образования кураторы инновационного проекта на общих встречах освещают ход его реализации, соизмеряют результаты своей инновационной деятельности с результатами других школ — участников проекта, находят дальнейшие «точки роста» в инновационной деятельности творческих инновационных групп, получают рекомендации от научного консультанта. Н. Н. Кошель, С. Б. Савелова, А. В. Воронов, В. С. Кулик практикуют обучение кураторов и учителей школ, участников инновационных проектов, посредством включения их в организацию и проведение мероприятий республиканского масштаба: семинаров, фестивалей, симпозиумов, научно-практических конференций, целевых курсов, реализованных в форме летних образовательных лагерей, мастер-классов и других проектов, на которых происходит погружение в тематику и процесс происходящего с последующим применением полученного опыта на рабочих местах.

Интересна и результативна форма взаимодействия, организованная Академией последипломного образования и Гродненским областным институтом развития образования, — *республиканская инновационная творческая группа*, в работе которой принимают участие школы, имеющие успешный опыт инновационной деятельности. На встречах республиканских творческих групп представляется лучший инновационный опыт, что способствует совершенствованию инновационных процессов в стране.

В целях сопровождения индивидуальных проектов, реализуемых в рамках



Педагог в ходе управленческой деятельности обеспечивает кооперирование остальных видов деятельности педагогов (педагогической, исследовательской, методической, проектно-конструкторской), способен осознанно и целенаправленно выполнить любую из них, актуализируя для себя соответствующие задачи.

инновационного проекта гимназии, для педагогов организуются с периодичностью один раз в четверть *постоянно действующие семинары-практикумы*. Так, на первом году реализации инновационного проекта «Внедрение модели формирования социальной успешности учащихся учреждений общего среднего образования» (научные консультанты — С. Б. Савелова, В. С. Кулик, 2016—2019 гг.) проводились следующие *научно-исследовательские семинары*: «Технология управления знаниями — ключевой механизм формирования социальной успешности учащихся гимназии», «Социальная успешность учащихся учреждений общего среднего образования», «Тенденции развития образовательных практик и механизмы обеспечения социальной успешности гимназистов», «Ресурсы обеспечения социальной успешности учащихся в учебном процессе». На втором году — *научно-методические семинары*: «Технологии управления знаниями, обеспечивающие успешность человека в открытом образовательном пространстве», «Механизмы внедрения технологий управления знаниями, обеспечивающих успешность человека в открытом образовательном пространстве», «Развитие образовательных практик для обеспечения социальной успешности гимназистов», «Ресурсы обеспечения образовательных практик для обеспечения социальной успешности учащихся гимназии». На третьем году — *семинары-практикумы*: «Организационно-педагогические условия формирования социальной успешности учащихся и механизмы их внедрения», «Образовательные практики для обеспечения формирования социальной успешности учащихся», «Обобщение результатов инновационной деятельности. Описание инновационного опыта, оформление результатов», «Анализ инновационной деятельности педагогов, участников инновационного проекта, трансляция опыта».

Проведение постоянно действующих семинаров-практикумов для педагогов

учреждения образования не только обогащает их новой информацией, но и помогает предвосхищать последующие события в инновационном процессе, тем самым согласовывать шаги, предпринимаемые каждым педагогом, изучать особенности инновационной деятельности коллег и рефлексировать свою деятельность.

Педагогические чтения — форма взаимодействия всех участников инновационных процессов, в ходе которой происходят погружение в теоретические основания нововведений, предъявление их коллективу, педагогической общественности, согласование механизмов их реализации и, самое значимое, экспертизование и легитимизация наработок. Как правило, педагогические чтения коррелируют с задачами инновационного проекта и запланированы на каждый год его реализации.

На первом году реализации инновационного проекта (2016—2019 гг.) проведены гимназические педагогические чтения «Теоретические основания формирования модели социальной успешности учащихся учреждений общего среднего образования» при обязательном участии научного консультанта проекта, на которых представлены *теоретические модели индивидуальных исследовательских тем* педагогов, проведена их экспертиза. Обсуждены и *ключевые механизмы* внедрения модели формирования социальной успешности учащихся. В ходе обсуждения по необходимости вносятся корректизы, приказом директора утверждён *реестр тем педагогических инициатив*.

На втором году проведены гимназические педагогические чтения «Организационно-педагогические условия наращивания ресурсов социальной успешности учащихся», на которых уточнены *организационно-педагогические условия формирования социальной успешности учащихся*. Педагоги представили наработки истекшего учебного года для обсуждения в кругу педагогов-новаторов: результаты формирования и развития

компетенций, прогнозируемых в начале года; наблюдения, анкетирование, диагностические психологические материалы и педагогические исследования нововведений; количественный и качественный анализ результатов инновационной деятельности за год; дидактическое обеспечение образовательных практик. Для дальнейшего использования выбраны удачные технологические карты проекта, урочного и внеурочного занятия.

На третьем году реализации инновационного проекта проведены педагогические чтения «Образовательные практики — ведущий механизм формирования социальной успешности учащихся», в которых принял участие весь педагогический коллектив. Каждый участник инновационного проекта представил свои образовательные практики, рассказал о механизмах и условиях их реализации, дидактическом обеспечении. Педагоги, принимавшие участие в работе педагогических чтений, определили приоритеты, заявленные в проблемном поле, для дальнейшего их изучения и интеграции в образовательные практики гимназии.

Образовательные инновационные продукты демонстрируются коллективу на открытых уроках и внеклассных мероприятиях (например, «Презентация сборника практико-ориентированных задач, составленного учащимися VI—VII классов», «Мировое кафе» — коллективное творческое дело учителя искусства и его учеников», 2019 г.). Присутствующие члены коллектива имели возможность отметить те компетенции, которые в той или иной степени сформированы учащимися.

Итоги каждого года инновационной деятельности рассматриваются на августовских и других педагогических советах («Деятельность педагогического коллектива по формированию и развитию управлеченческой компетентности педагогов в системе мультипрофильного и допрофильного обучения», 2015 г.; «Деятельность педагогического коллектива по поддержке профессионального

самоопределения учащихся», 2018 г.; «Деятельность педагогического коллектива по внедрению модели формирования социальной успешности учащихся», 2019 г.). За многолетний период инновационной деятельности педагогами гимназии были получены положительные результаты по всем запланированным составляющим социальной успешности: формирование и развитие у учащихся компетенций, надпредметных умений и способов действий, обеспечивающих социальную успешность, в том числе в нестандартных ситуациях; приобретение личной ответственности за собственные действия и действия других людей (выбор траектории самодвижения, умение согласовывать с другими участниками образовательного процесса разнонаправленные цели образования, постановка задач проблемного характера и нахождение ресурсов для их решения); способность рационализировать свою повседневную учебную деятельность; приращение управлеченческой компетентности педагогов как организаторов образовательного процесса (гарантия переориентации учреждения образования с режима функционирования на режим развития); организация новых образовательных практик, способствующих формированию учащимися компетенций социально успешной личности; создание необходимых искусственно-естественных условий для осуществления новых образовательных практик.

Экспертирование роли гимназического образования в формировании социальной успешности выпускников — неотъемлемая практика нашего коллектива, своего рода «навигатор» правильности преобразований. В качестве «независимых» экспертов выступают выпускники гимназии разных лет, учащиеся VIII, XI классов, родители учащихся, педагоги гимназии [6]. Экспертирование новых наиболее удачных образовательных практик осуществляется коллективом гимназии, когда педагоги, участники инновационных проектов,

демонстрируют их в авторской мастерской «Компетентный учитель — успешному учащемуся».

Вступление гимназии в ассоциацию «Образование для устойчивого развития» — некоммерческое общественное объединение — способствовало приобретению колоссального опыта инновационных практик, «возвращанию» педагогов, обладающих не только новыми

знаниями, но и новейшими способами действий, в том числе в работе со взрослыми (в качестве модератора, фасилитатора, тренинг-менеджера, эксперта-коуча, адвокатора), способных организовать нестандартные формы взаимодействия с учащимися, коллегами, родителями (мастер-классы, дискуссионные площадки, тренинги, дистанционное обучение).

Реализация инновационных образовательных проектов в условиях организационно-методического сопровождения инновационной деятельности, взаимодействия субъектов образовательных отношений позволяет обеспечить развитие творческого и профессионального потенциала как педагогов, так и учащихся.

Список цитированных источников

1. Воронов, А. В. Инициативы педагогов как механизм развития образовательных практик / А. В. Воронов // Образование в интересах устойчивого развития в Беларуси: теория и практика / под науч. ред. А. И. Жука, Н. Н. Кошель, С. Б. Савеловой. — Минск : БГПУ, 2015. — С. 233—247.
2. Путеводитель по методологии Организации, Руководства и Управления. Хрестоматия по работам лидера российской методологической школы Г. П. Щедровицко-Гого / сост. А. П. Зинченко, гл. ред. А. Г. Реус. — Тольятти : Тольяттинская Академия управления ; Агентство управленаческих технологий, 2003. — 148 с.
3. Проблемы профессиональной компетентности кадров образования: содержание и технологии аттестации : учеб.-метод. пособие (Эксперим. вариант) / авт.-сост. : А. И. Жук, Н. Н. Кошель, Л. С. Черняк ; под ред. А. И. Жука ; М-во образования и науки Республики Беларусь, Ин-т повышения квалификации и переподготовки руководящих работников и специалистов образования. — Минск, 1996. — 242 с.
4. Савелова, С. Б. Ещё раз о профессиональном развитии менеджера как объекта управления / С. Б. Савелова // Кіраванне ў адміністрацыі. — 2008. — № 8. — С. 48—52.
5. Кулик, В. С. Развитие управленческой компетентности педагогов — ресурс организации образовательных практик в интересах устойчивого развития / В. С. Кулик // Образование в интересах устойчивого развития в Беларуси: теория и практика / под науч. ред. А. И. Жука, Н. Н. Кошель, С. Б. Савеловой. — Минск : БГПУ, 2015. — С. 248—256.
6. Ровбуть, А. П. Реализация компетентностного подхода в деятельности учреждения общего среднего образования — условие наращивания ресурсов социальной успешности учащихся / А. П. Ровбуть // Профессиональные компетенции современного руководителя как фактор развития образовательной среды : материалы конференции (Минск, 27—28 апреля, 2017) [Электронный ресурс] / Академия последипломного образования. — Минск : АПО, 2017. — 574 с. — 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). — С. 312—316.

Материал поступил в редакцию 24.11.2020.