

## УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ПОДДЕРЖКА РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ В ШКОЛЕ: ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ВУЗА И ШКОЛЫ

Рассматриваются управленческие средства, обеспечивающие разработку и реализацию инновационных образовательных программ в школе, а также использование взаимодействия вузов и школ в процессе разработки и реализации таких программ. Особое внимание уделяется определению особенностей инновационных образовательных программ, способов их разработки и реализации в Школе совместной деятельности.

**Ключевые слова:** инновационные образовательные программы; управление разработкой и реализацией образовательных программ.

**Контекст исследования.** Длительное время понятие «образовательная программа» в школах использовалось в значении документа, систематизирующего содержание учебного предмета, курса.

Программы разрабатывались и были рекомендованы к использованию Министерством образования и науки РФ, а образовательные учреждения могли выбирать рекомендованные программы для реализации. При этом в создании программ, используемых в школе сегодня, основным принципом является учебно-тематический, когда содержание программы определяет последовательность изучаемых тем, логику усвоения учебного материала.

Результатом реализации такой программы становится усвоение учащимися определенных знаний, овладение стандартом умений и навыков.

Будучи учителем русского языка и литературы, я хорошо представляю, что такое учебная программа по предмету. Она включает пояснительную записку, в которой определены цели программы и результаты ее освоения, выраженные перечислением знаний, умений и навыков по предмету соответственно возрасту, и тематическое планирование.

Таким образом, учебные программы не ориентированы на формирование компетенций. И хотя некоторые компетенции формируются попутно, они не являются предметом специального образования.

Будучи директором школы, я знаю, что образовательная программа школы представляет собой номенклатуру учебных программ по возрастным ступеням, имеющих принцип построения, который аналогичен описанному выше. Многообразие учебных программ не означает использования разных подходов, технологий, не определяет формирование компетенций в качестве результата реализации программы.

Современное образование не может не реагировать на социальные «вызовы», заключающиеся в востребованности компетентного образования человека в современном мире. Речь идет о необходимости формирования компетенций, обеспечивающих возможность выбора и самоопределения в ситуациях неопределенного будущего, компетенций эффективного взаимодействия и коммуникации, компетенций профессионализации, социализации.

Эти «вызовы» и диктуют необходимость перехода школы от выполнения задач передачи подрастающему поколению прошлого опыта, знаний, формирования способов социальной адаптации детей к выполнению задач компетентного образования. Что, конечно же, предполагает разработку и реализацию других про-

грамм, которые обеспечивали бы высокую социальную мобильность, личностную зрелость школьников.

Направления модернизации современного образования требуют разработки компетентностно-ориентированного содержания образования, а значит, разработки специальных программ, методик компетентностного обучения, реально обеспечивающих формирование деятельностных и коммуникативных компетенций; компетенций проектирования, умения решать задачи, работать с текстом, проектировать совместную деятельность, проблематизировать, работать в группах.

В Законе «Об образовании» используется понятие «образовательная программа», но не представлено его толкование. При этом переход на новые Федеральные государственные образовательные стандарты (ФГОС) предполагает разработку каждым образовательным учреждением своей образовательной программы, реализация которой обеспечивает формирование деятельностных и коммуникативных компетенций. Так что образовательная программа в рамках перехода на новые ФГОС представляет собой нормативный документ, определяющий цели, особенности содержания, организации учебно-методического обеспечения образовательного процесса. И одновременно образовательная программа – средство реализации компетентностного подхода в образовании.

Таким образом, контекст современной действительности обуславливает необходимость разработки в учреждениях образовательных программ, ориентированных на формирование компетенций, т.е. инновационных образовательных программ. Разработка образовательных программ в нашей школе началась в 2002 г., когда эта задача не была еще такой масштабной для всей системы образования.

Постановка и поиск способов решения этой задачи в нашей школе объясняется тем, что в ней длительное время (с 1990 г. до настоящего времени) осуществляется реализация инновационного проекта «Школа совместной деятельности – модель современной общеобразовательной школы» (руководитель проекта – Г.Н. Прокументова, доктор педагогических наук, профессор ТГУ), ведутся исследования преподавателей вузов и педагогов школы. И эта работа к тому времени, о котором идет речь (2002 г.), требовала обобщения, систематизации.

К этому времени мы уже понимали, что совместная деятельность взрослых и детей является значительным ресурсом для формирования компетенций. Более того, мы уже располагали разработками, которые давали

возможность использования ресурса «совместности» для формирования компетенций, развития личности как детей, так и взрослых. Поэтому важно было сделать влияние наших разработок систематическим, последовательным, устойчивым, что и обусловило постановку задачи по разработке и реализации в школе инновационных образовательных программ по обучению совместной деятельности.

**Задача нашего исследования** состоит в том, чтобы проявить в опыте управления такие средства, которые обеспечивают разработку и реализацию инновационных образовательных программ в школе. При этом рассматривается использование взаимодействия вузов и школ в процессе разработки и реализации таких программ.

**Реконструкция опыта управления разработкой и реализацией инновационных образовательных программ.** Наша школа является, с одной стороны, муниципальным общеобразовательным учреждением, с другой – экспериментальной площадкой Департамента образования г. Томска, лабораторией инновационного образования Томского государственного университета.

В школе обучаются 667 учащихся (26 классов), из них в 1–4-х классах – 294 учащихся (11 классов), в 5–9-х классах – 315 учащихся (13 классов); в 10–11-х классах – 58 учащихся (2 класса). Количество педагогов, работающих в школе, – 55, из них 35% имеют высшую квалификационную категорию, 30% – первую, 25% – вторую.

В течение 20 лет в школе разрабатывается и реализуется проект обучения взрослых и детей совместной деятельности. В рамках основного направления инновационной деятельности в школе разрабатываются и реализуются три инновационных образовательных проекта по организации совместной деятельности на разных возрастных ступенях и пять инновационных образовательных программ:

- «Построение открытого совместного действия педагога и ребенка в начальной школе», руководитель программы С.И. Поздеева, д.п.н., ТГПУ;

- «Проектирование совместной деятельности при построении учебной темы», руководитель программы В.Ю. Соколов, к.и.н., ТГУ;

- «Обучение проектированию совместной деятельности», руководитель программы И.Ю. Малкова, д.п.н., ТГУ;

- «Обучение школьников решению учебных и образовательных проблем в совместной деятельности», руководитель программы Е.А. Румбешта, д.п.н., ТГПУ;

- «Текстопорождение в совместной деятельности», руководитель программы А.В. Петров, к.фил.н., ТГУ.

Как видно, все программы ориентированы на изменение качества совместной деятельности, а руководителями программ выступают ученые, преподаватели разных вузов, в основном это Томский государственный университет и Томский педагогический университет. В целом в разработке и реализации инновационных образовательных программ участвуют 5 преподавателей ТГУ (2 доктора наук, 3 кандидата наук), 2 преподавателя ТГПУ (2 д.п.н.), 35 педагогов школы (что составляет 64% от общего количества, из них 2 к.п.н.

наук и 2 аспиранта ТГУ), а также участвует управленческая команда школы в полном составе.

Особенностью разрабатываемых программ является то, что предметом образования выступает совместная деятельность и ее организация самими участниками этой деятельности. «Разработка образовательной программы означает выход на новое, деятельностное содержание образования, которое не отменяет традиционное ЗУНовское содержание, отводя ЗУНам средственную роль в формировании деятельностных компетенций у учащихся. Значит, образовательные программы не противостоят учебным, а дополняют, доращивают их до нового содержания образования; они обеспечивают переход от организации учебной работы к образовательной деятельности в школе, от учебного действия к образовательному, от учебных результатов к образовательным эффектам» [1. С. 217–218].

Существенно при этом, что педагог является участником и организатором совместной деятельности. Структура программы представляет собой не последовательный набор тематических блоков, а систему модулей по формированию разных качественных уровней компетенций. Любой модуль программы может быть реализован практически на разных предметах, в разных классах и параллелях. Выбор модуля педагогом зависит от имеющегося у него опыта инновационной деятельности, исследовательского интереса, позиции, участия в разработке и реализации инновационной образовательной программы.

Наши инновационные образовательные программы ориентированы на формирование метапредметных компетенций: компетенции коммуникативной открытости (умение обсуждать, договариваться, аргументировать свою позицию); компетенции выбора (умение выбирать и обосновывать свой выбор, свою позицию в совместной деятельности); компетенции решения проблем (умение формулировать и решать проблемы в учебной и образовательной деятельности); компетенции исследователя (умение выдвигать, проверять, обосновывать гипотезу); компетенции группового взаимодействия (умение распределять роли в группе, организовать работу в группе, презентировать работу группы).

Реализация программ обусловила высокие достижения школы, учащихся, педагогов, ученых, что проявилось в следующем:

- 1) вовлеченность педагогов в проектно-исследовательскую деятельность, при этом педагоги-исследователи имеют показатели успеваемости по предмету выше, чем другие педагоги; классы, в которых работают несколько педагогов-исследователей, имеют показатели успеваемости выше, чем другие классы; педагоги-исследователи имеют позитивную динамику участия детей в образовательных событиях (увеличение количества участников и количества призеров), своих профессиональных достижений (увеличение количества конкурсов, в которых приняли участие, увеличение количества призовых мест);

- 2) позитивная динамика учебных результатов (по результатам сдачи ЕГЭ в 2011 г. школа занимает 5-е место среди всех образовательных учреждений г. Томска, 1-е место – среди общеобразовательных

школ) и образовательных достижений детей (сформированность компетенций совместной деятельности, увеличение количества участников и призеров конкурсов различных уровней);

3) формирование банка разработок, созданных совместно учеными и педагогами (модели организации совместной деятельности: урок-задание, урок-проблематизация, урок-диалог; формы уроков: урок-консультация, урок-игра, урок-презентация, урок-исследование, урок-проект и др.; методика разработки социальных, учебных, образовательных проектов; методика организации профильного обучения в старшей школе; диагностические материалы);

4) диссертации и публикации (по материалам работы Школы защищены три докторские и 9 кандидатских диссертаций, написано восемь книг и десятки статей);

5) статусы и награды Школы (по результатам экспертизы инновационной деятельности за последние пять лет школе присвоены статусы: победитель ПНПО (2007 г.), школа-лаборатория НОЦ ТГУ (2007 г.), Муниципальная инновационная площадка (2008–2010 гг.), победитель областного конкурса школ, реализующих инновационные образовательные программы (2010 г., 2011 г.), Муниципальная экспериментальная площадка (2011 г.)).

Эти достижения обуславливаются не только самим фактом реализации инновационных образовательных программ, но и тем, как они разрабатываются, содержанием и особенностями управления разработкой и реализацией программ, тем, как осуществляется взаимодействие представителей вузов и школы. В этой связи следует указать на некоторые особенности управления.

Во-первых, образовательные программы в нашей школе создаются и реализуются участниками проектно-исследовательских групп. В состав групп входят представители вузов и школ. Важно, что участники выступают в разных позициях: разработчик, пользователь, стажер, могут менять и выбирать позиции. При этом состав групп меняется, формируется постоянно, а это значит, в постоянном движении, становлении находится разработка и реализация образовательных программ.

Во-вторых, управление разработкой и реализацией инновационных образовательных программ организовано по этапам. В нашей школе принято, что учебный год организуется как этапы образования совместной деятельности взрослых и детей: погружение в совместную деятельность и образование ее смысловых полей, представлений о ее развитии (сентябрь – октябрь); развертывание деятельности: проектирование, апробация и создание новых форм организации совместной деятельности (октябрь – апрель); анализ и рефлексия результатов образования в совместной деятельности, обоснование норм ее организации и образования. Поэтому и управление разработкой программ, а значит, и содержание взаимодействия осуществляются поэтапно.

Этап погружения начинается с общешкольного семинара, на котором восстанавливаются пространство проектно-исследовательской деятельности, направления и задачи работы на учебный год, состав участни-

ков, результаты работы. Далее следуют консультации, в рамках которых у педагогов с помощью научных руководителей есть возможность определиться, в какой программе они будут работать в этом учебном году, каково будет качество их участия в программе, с чем и в каких классах они будут работать. Самоопределение педагогов завершается формированием проектно-исследовательских групп по разработке и реализации образовательных программ. Состав групп открытый, у педагогов всегда есть возможность выбора своего участия в той или иной группе и даже неучастия, хотя пространство проектно-исследовательской деятельности в школе организовано таким образом, что «неучастие» не входит в ценностную шкалу коллектива.

Сформировавшиеся группы на внутренних семинарах определяют направления, задачи работы по программе на текущий год, разрабатывают материалы входной диагностики, проводят ее и анализируют результаты, планируют организацию и участие в разных событиях. Организует и координирует эту работу руководитель группы – преподаватель вуза. Этап погружения для проектно-исследовательских групп заканчивается оформлением технических заданий по разработке и реализации инновационной образовательной программы, модифицированной программы учебного курса (или авторской программы элективного курса) и созданием деятельностно-тематических планов.

Руководители групп оформляют проект плана по разработке и реализации программы на текущий год. На заседании научно-методического совета (НМС) по результатам погружения определяются направления и задачи организации инновационной деятельности в школе, после чего исполнительный директор по инновационным проектам и программам формирует план по организации инновационной деятельности в школе. Проект обсуждается и корректируется на заседаниях НМС, после чего принимается на заседании педагогического совета и утверждается директором школы.

Этап развертывания проектно-исследовательской деятельности длится две учебных четверти, в течение которых проектно-исследовательские группы выполняют свои технические задания (ТЗ) на инновационные разработки. Выполнение педагогами ТЗ сопровождается консультациями с научными руководителями, семинарами в группах, посвященными проектированию новых форм и технологий, обсуждению результатов апробации новых форм и технологий, разработке и проведению открытых занятий, обсуждению результатов проведения открытых занятий, разработке и проведению промежуточных диагностических материалов. На заседаниях НМС в этот период в ходе обсуждений выделяются общие «проблемные точки», разрабатываются проекты общешкольных семинаров и общешкольного методического дня. Общешкольные семинары и методические дни представляют собой презентацию, обсуждение, экспертизу инновационных разработок, что способствует их оформлению, анализу и оценке.

Этап анализа и оценки результатов инновационной деятельности начинается с обсуждения в проектно-исследовательских группах оснований для анализа и оценки результатов работы за год, процедур проведения итоговой диагностики. Затем на за-

седании НМС согласовываются и принимаются основания для анализа и оценки результатов инновационной деятельности. Проектно-исследовательские группы готовят аналитические материалы, которые обобщаются и представляются на семинарах, заседаниях НМС, после чего аналитические материалы дорабатываются и представляются на заседании педагогического совета школы по итогам работы за год. На этом этапе оформляются методические, экспериментальные или инновационные разработки, отчет по итогам выполнения ТЗ, аналитический отчет по итогам работы проектно-исследовательской группы за год.

**Аналитический комментарий.** Как видно из текста, участие представителей вузов в управлении школой оказывается эффективным, но это требует существенных изменений структуры, содержания управления в школе. Так происходит выделение в деятельности педагогов особой миссии – участие в создании инновационных разработок. Именно это обеспечивает эффективный процесс деятельности. Появляются такие единицы управления, как проектно-исследовательские группы.

В структуре управления школы значительное место занимает НМС, который определяет направления, задачи, пути развития школы, координирует организацию инновационной деятельности. В составе НМС представлены особые позиции, осуществляющие научное сопровождение инновационной деятельности: научный руководитель школы, исполнительный директор по инновационным проектам и программам, руководители проектно-исследовательских групп (в том числе инновационных образовательных программ). Перечисленные позиции занимают преподаватели вузов – 7 человек из 18 членов НМС. Таким образом, вузы через взаимодействие в рамках разработки и реализации образовательных программ могут влиять на развитие школы и определять его основные направления и результаты.

**Аналитическое обобщение.** Обобщая особенности разрабатываемых нами программ, стоит обратить внимание на способ их создания. Наши образовательные программы разрабатывают и реализуют преподаватели вузов и педагоги школы совместно, состав разработчиков открыт для участия, место разработки – школа. Традиционно по-другому: один коллектив авторов разработал программу, состав авторов ограничен, реализуют же программу педагоги во многих школах, поэтому последние не могут влиять на процесс разработки программы.

Способ реализации наших программ – организация поэтапной деятельности (погружение, развертывание деятельности, анализ и оценка результатов), при которой результаты одного этапа определяют характер содержания и формы деятельности следующего этапа. Традиционно: способ разработки программ определить трудно, так как состав участников «закрытый», способ реализации программ – последовательное воспроизводство тематических блоков, соответствующих возрасту детей.

В связи с необходимостью разработки образовательных программ управление школой, не имеющей

такого опыта, сталкивается с серьезной проблемой: как сделать образовательную программу учреждения.

Не случайно при переходе на новые ФГОС образовательные программы многих учреждений представляют собой братьев-близнецов. Наш опыт показывает, что образовательные программы не появляются по указанию, а «взрачиваются», создаются участниками проектно-исследовательской деятельности, становятся результатом взаимодействия школы с вузами. Однако это требует изменения не только содержания управления (что уже было показано выше), но и способов организации деятельности учреждения.

Представленный выше материал позволяет увидеть, что представители вузов не просто участвуют в разработке и реализации инновационных программ, но осуществляют руководство ими. Это означает, что преподаватели вузов выступают в качестве представителей управленческой команды школы, в содержании их управленческой деятельности невелико количество административных функций.

Тем не менее, будучи руководителями проектно-исследовательских групп, представители вузов выполняют такие управленческие функции, как анализ образовательных результатов и затруднений учащихся, анализ формируемых компетенций совместной деятельности, постановка проблем изменения качества образовательного содержания совместной деятельности, постановка задач по организации совместной деятельности на уроке, планирование и проведение с педагогами открытых уроков, анализ и оценка достижений педагогов. То есть руководители проектно-исследовательских групп в школе осуществляют управленческие функции, что оказывает существенное влияние (как было показано выше) на результаты деятельности школы, педагогов, детей.

Однако следует отметить трудности, с которыми сталкивается управление при организации разработки и реализации инновационных образовательных программ в школе. Традиционное содержание педагогической деятельности не предусматривает работу в проектно-исследовательском режиме, который требует от педагога значительных временных и интеллектуальных вложений, поэтому оплата труда педагога в основном зависит от тарификации, т.е. от количества часов. Нам удалось решить вопросы оплаты проектно-исследовательской деятельности за счет стимулирующего фонда учреждения.

В школе разработано Положение о распределении стимулирующей части ФОТ, согласно которому определено пять общих оснований для всех педагогических позиций: показатели успеваемости, образовательные достижения детей, образовательные достижения педагога, достижения по повышению качества совместной деятельности, разработки и достижения в инновационной деятельности.

Для каждой педагогической позиции эти основания представлены разными показателями в зависимости от содержания деятельности, поэтому для каждой позиции разработана своя экспертная карта. Основание и показатели по инновационной деятельности являются самыми «дорогостоящими» для каждой позиции, поэтому активные участники проектно-исследователь-

ской деятельности в школе получают больше, чем другие педагоги.

Серьезным препятствием в работе является и то, что реальное участие представителей вузов в разработке и реализации инновационных программ в школе становится «подпольной» работой. В штатном расписании образовательного учреждения не предусмотрены такие должности, как научный руководитель школы, руководитель образовательной программы.

В связи с этим мы вынуждены тарифицировать научно-руководителя как заведующего кафедрой, а руководителей образовательных программ – как учителей.

Таким образом, рамки образовательного учреждения не позволяют легализовать реальное управленческое содержание деятельности преподавателей вузов.

Более того, управленческое содержание деятельности заместителей директора школы, которые занимаются организацией разработки и реализации инновационных образовательных проектов на разных возрас-

тных ступенях, организацией инновационной деятельности в школе, является дополнительным, избыточным, не предусмотренным штатным расписанием учреждения, в котором отсутствуют такие важные для школы позиции, как организатор совместной деятельности, исполнительный директор по инновационным проектам и программам. Приходится называть их традиционно: заместитель по учебной работе, заместитель по научно-методической работе, хотя реально спектр вопросов, которыми они занимаются в нашей школе, гораздо шире.

Следует отметить, что это не просто проблема наименований. Педагоги и преподаватели вузов выполняют определенную работу, название должности не отражает содержания их деятельности, оплата осуществляется по имеющейся тарификации и не соответствует реальному вкладу работника, что влияет на его мотивацию. Школа не вольна формулировать управленческие позиции, связанные с организацией инновационной деятельности.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Поздеева С.И. Образовательное содержание совместной деятельности в начальной школе. Томск : Дельтаплан, 2004. 311 с.

Статья представлена научной редакцией «Психология и педагогика» 7 февраля 2012 г.