



Константинова В.Г.
Konstantinova V.G.



Зайцева Н.В.
Zaitseva N.V.

Управленческие «секреты» успешной реализации Федеральных государственных образовательных стандартов общего образования¹

Management "secrets" of successful implementation of the federal state educational standards of general education

В статье представлено осмысление проблемы управления реализацией Федеральных государственных образовательных стандартов (ФГОС) общего образования через обобщение опыта коллективной работы над основной образовательной программой (ООП); опыта успешной организации методической работы, направленной на улучшение качества работы педагога и основанного на формировании его активной (субъектной) позиции; опыта внедрения матричной системы управления, позволяющей повысить мотивацию, ответственность и вовлеченность педагогов в процесс управления; а также через обобщение результатов экспертизы ООП начального общего образования школьников конкурса «Путь к успеху».

Ключевые слова: Федеральный государственный образовательный стандарт (ФГОС); основная образовательная программа начального общего образования (ООП НОО); управленческие механизмы и инструменты; показатели и индикаторы выполнения требований ФГОС; матричная система управления; мотивация; организационная культура.

The article presents interpretation of the problem related to managing implementation of the Federal state educational standards (FSES) for general education by means of summarizing the experience of collaborative work over the principal educational program (PEP); experience of successful methodological activities aimed at improving the quality of the teacher's work and based on forming his active (subject) position; experience of implementing the matrix management system which enables to raise motivation, responsibility and teachers' involvement into management process; and also by summarizing the results of PEP expertise in primary general education among schools participating in the contest "A way to success".

Key words: the Federal state educational standard (FSES); the principal educational program of primary general education (PEP of PGE); management mechanisms and tools; parameters and indicators of meeting the FSES requirements; the matrix management system; motivation; organizational culture.

Федеральный закон № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» закрепляет законодательно то, что Федеральные государственные образовательные стандарты (ФГОС) «являются основой объективной оценки соответствия установленным требованиям образовательной деятельности и подготовки обучающихся, освоивших образовательные программы соответствующего уровня и соответствующей направленности, независимо от формы получения образования и формы обучения» [1].

Разработанные в школах и действующие сегодня основные образовательные программы (ООП) (уровней начального общего образования (НОО) и основного общего образования (ООО)) требуют обновления. Команды школ за прошедшие четыре года, безусловно, получили определенный опыт и могут ответить на вопросы, которые ставит перед ними жизнь: КАК нужно управлять, КАКИЕ ресурсы использовать, какие ПРОЦЕССЫ и ФУНКЦИИ изменять или запускать, какие управленческие ТЕХНОЛОГИИ (и какой управленческий инструментарий!) использовать, чтобы процесс реализации ФГОС не только проходил безболезненно для педагогов, для управленческих команд школ, но и стал катализатором запуска новых механизмов развития школы. Каждая школа, видимо, будет выбирать *свой* уникальный путь, а у каждого руководителя и управленческой команды будет появляться основанный на собственном опыте набор управленческих инструментов и технологий, так называемых управленческих «фишек», или «секретов», которые они используют в своей работе, — это и будет предметом анализа в статье.

Для руководителя крайне важно понимать, ЗАЧЕМ и КАК влиять на изменение процессов, которые происходят в современной школе, ЧТО менять в структуре, связях, а также всей морфологии управленческой деятельности. Выбор управленческих средств напрямую зависит от конкретной ситуации.

Мы попытались осмыслить эту проблему через управленческие практики, в частности — через опыт внедрения в школе матричной системы управления [3; 4], через повышение мотивационной составляющей и вовлеченности педагогического персонала в процесс управления организацией [6]. Информированность, возможность влиять на развитие организации и участвовать в принятии значимых решений — это и есть базовые предпосылки формирования субъектной позиции педагога, без которой реализация ФГОС невозможна. Опыт управленческой команды МОУ СШ № 2 г. Ярославля показывает, что постоянная кропотливая работа директора и команды завучей над формированием и усилением вовлеченности большинства педагогов в дела своей образовательной организации превращает ее (вовлеченность) в мощный управленческий инструмент. Корректность и уместность использования этого управленческого инструмента — основа формирования субъектной позиции учителя, а это, в свою очередь, залог эффективной деятельности школы.

Стоит сделать акцент на том, что и директор, и завуч школы должны очень хорошо знать и понимать содержание новых стандартов ООО и иметь абсолютно полное представление о формах организации научно-методического сопровождения введения ФГОС, чтобы успешно запустить процессы введения и реализации ФГОС в своем образовательном учреждении. И, как показал проведенный опрос, если сегодня руководители уже практически не испытывают трудностей в освоении и понимании содержания стандартов, то нормативно-правовая и нормотворческая деятельность трудности все же вызывает. Поэтому управленческие компетенции, позволяющие успешно создавать регламенты, локальные акты и другие документы, предстоит формировать у себя как в процессе повышения квалификации через систему дополнительного профессио-

нального образования, так и через самообразование. В этом отношении прекрасно может сработать механизм организации внутрифирменного обучения управленческих команд, а также участие в разработке коллективных проектов, коллективной экспертизе рабочих программ по предметам, участие в рабочих группах по перепроектированию существующих ООП.

Мы проанализировали и обобщили все имеющиеся в нашем распоряжении данные экспертно-аналитической оценки ООП НОО школ-финалистов конкурса «Путь к успеху». Анализ показал, что практически все выявленные проблемы имеют управленческий подтекст, в основе недочетов лежат неверные по сути (либо не всегда корректные по направленности) управленческие решения,

касающиеся либо организации разработки ООП (отсюда — отсутствие целостности, несвязанность и нелогичность разделов), либо проблемы мотивации педагогов (отсюда — недоработанные рабочие программы), либо решения, касающиеся качества взаимодействия с другими участниками образовательного процесса (отсюда — неразработанность моделей внеурочной работы и взаимодействия участников образовательных отношений).

В таблице 1 мы попытались систематизировать данные о том, когда и что нужно исправить в ООП, как организовать процесс проектирования и перепроектирования ООП (в том числе и уровня ОО) и какие есть превентивные способы преодоления «подводных камней» при создании ООП в будущем [5].

Таблица 1

Некоторые рекомендации управленческим командам по перепроектированию ООП на основе выявленных недостатков

№	Замечания (формулировки экспертов)	Какие управленческие шаги рекомендуется предпринять	Ожидаемые результаты
1	Нет четкого выделения в ООП основных принципов организации образовательного процесса в соответствии с требованиями ФГОС	<p>Ознакомиться с основными принципами образовательного процесса по ФГОС, причем сделать это <u>основательно и глубоко</u>, а затем ознакомить педагогический коллектив и команду разработчиков. Желательные формы работы те, что поставят педагога в субъектную позицию: проектировочный семинар или семинар-исследование, деловая игра и др. интерактивные формы</p> <p>Нежелательные формы — сообщение, доклад</p>	Все участники группы разработчиков ООП и все педагоги понимают основные принципы организации образовательного процесса в соответствии с требованиями ФГОС. На основе понимания этих принципов выстраивают и рабочие предметные программы

№	Замечания (формулировки экспертов)	Какие управленческие шаги рекомендуется предпринять	Ожидаемые результаты
2	Не определены подходы к организации образовательного процесса в соответствии с требованиями ФГОС НОО	Проанализировать и понять, почему не определены эти подходы — забыли, плохо знакомы с ними, не считали нужным включать их по каким-либо причинам. Если проблема в том, что когнитивный аспект (понимание) в отношении научных подходов отсутствует, то рекомендуется провести методический совет / педагогический совет / методический семинар и познакомить педагогов с основными подходами ФГОС. Здесь может быть использована форма доклада (сообщения) и его обсуждение. Возможна предварительная групповая работа, работа в парах или микроколлективах по ознакомлению с научными подходами, заключающаяся в сравнении ранее принятых подходов и подходов ФГОС. Каждая группа нарабатывает свой материал и представляет его. Целостность удерживает директор или завуч. Все материалы после обработки включаются в новый вариант ООП	Все участники группы разработчиков ООП и все педагоги понимают основные подходы к организации образовательного процесса в соответствии с требованиями ФГОС. На основе понимания этих подходов педагоги выстраивают, реализуют рабочие предметные программы и достигают целевые ориентиры
3	Не разработана модель взаимодействия участников образовательных отношений, не разработана модель организации внеурочной деятельности	Модель взаимодействия участников образовательных отношений можно разработать в ходе проведения методических дней, педагогических советов с привлечением родителей и социальных партнеров	Модель взаимодействия участников образовательных отношений и модель организации внеурочной деятельности понятна всем участникам образовательных отношений, поскольку это коллективный продукт. А значит — замечательный мотивирующий фактор в реализации ФГОС и сплочении коллектива

№	Замечания (формулировки экспертов)	Какие управленческие шаги рекомендуется предпринять	Ожидаемые результаты
4	Нет целостности ООП, она состоит из не связанных между собой частей, написанных в разных стилях	Этот факт выдает отсутствие взаимодействия между авторами частей ООП, несогласованность групп. В этом случае рекомендуется собрать программу в единый комплексный документ путем назначения сотрудника (например, завуча), удерживающего целостность документа. Экспертизу всей ООП проводят независимые эксперты (например, коллеги из соседней школы)	Создана ООП, все части которой взаимосвязаны и логичны
5	Употребление устаревшей терминологии (в том числе — в рабочих программах по предметам)	Если проблема в том, что понимание терминологии отсутствует, то рекомендуется постоянно проводить различные формы внутрифирменного обучения и познакомить педагогов с основными изменениями в терминологии, используемой во ФГОС	Употребление устаревшей терминологии исключено (в том числе в рабочих программах по предметам)
6	Цель ОО, сформулированная в ООП, не соответствует ФГОС и / или не учитывает особенности образовательной организации	Необходима корректировка целей и задач образовательного учреждения в соответствии с особенностями образовательного процесса в данной организации. Важно, чтобы в определении целей и задач принимали участие все члены педагогического коллектива, а также дети и родители	Цель, сформулированная в ООП, понятна всем участникам образовательных отношений, соответствует ФГОС и учитывает особенности образовательной организации
7	Список нормативно-правовых документов требует обновления и актуализации	Необходимо поручить группе разработчиков обновить нормативную базу ООП	Корректный перечень нормативно-правовых документов

Обобщая материалы таблицы, отметим, что мы взяли на себя смелость приоткрыть некоторые секреты руководителей школ-участников конкурса и смогли ответить на ряд ключевых вопросов, волнующих многих управленцев:

1. *Как часто ООП должна подвергаться изменениям?* — Считаем, не реже одного раза в два–три года, при изменениях законодательства, при изменениях контекста работы школы, которые необходимо закрепить в ООП.

2. *Какие изменения нужно внести в ООП?* — Незначительные изменения вносятся ежегодно с целью корректировки образовательного процесса, если выявлены несоответствия ФГОС. Серьезную переработку ООП следует проводить при введении новых для школы видов образовательной деятельности (например, при открытии коррекционных классов), а также в случаях, когда резко изменяется образовательный или управленческий контекст (при изменении цели и миссии школы, например). И тогда важно разработать программу управленческих действий, направленных на реализацию замысла.

3. *Как работать с ошибками ООП?*

Главное — сформировать у педагогического коллектива единый понятийный аппарат, единое видение того, что такое ФГОС, принципы и подходы, чем они отличаются от прежних, каковы изменения, какова значимость этих изменений, что будет, если эти изменения не проводить, что такое ООП, каково ее предназначение и зачем ООП обновлять. Очень важно определить место «западающего» процесса и причину «западения», связь и влияние этого на другие процессы.

Управление процессом введения и реализации ФГОС может осуществляться управленческими командами по разным направлениям. Но есть ключевые, обязательные. К ним бы мы отнесли:

1. Создание нормативно-правовой базы, обеспечивающей введение ФГОС

каждого уровня (ФГОС НОО, ФГОС ООО, ФГОС СОО).

2. Создание организационного обеспечения введения ФГОС ОО.

3. Кадровое обеспечение и поддержка педагогов при введении и реализации ФГОС ОО.

4. Материально-техническое обеспечение введения ФГОС ОО.

5. Создание информационного обеспечения введения ФГОС ОО.

6. Работа с родителями, общественностью.

7. Организация оптимальной модели внеурочной деятельности.

Руководитель и управленческая команда должны понимать, что для реализации этих направлений важно принять правильные управленческие решения, использовать все необходимые ресурсы и выбрать действительно эффективные формы работы, но главное — разработать управленческий алгоритм деятельности, своеобразную «дорожную карту». Такой алгоритм — наш следующий «секрет».

Во-первых, нужно утвердить график введения ФГОС каждого уровня и создать рабочую группу по разработке образовательной программы и создать совет (или рабочую группу) по введению ФГОС. Обязательно нужно принять решение на управляющем совете по введению ФГОС ОО в образовательной организации. Далее — разработать основную образовательную программу каждого уровня (НОО, ООО и СОО). Следующими шагами являются:

- формирование списка учебников и учебных пособий, используемых в образовательном процессе в соответствии с ФГОС ОО;

- разработка и утверждение формы договора о предоставлении общего образования в ОО;

- внесение необходимых изменений в Устав ОО (в соответствии с целями и требованиями ФГОС),

• приведение в соответствие с требованиями ФГОС и требованиями профстандарта педагога должностных инструкций работников ОО.

Кроме этого, необходимо разработать план-график повышения квалификации педагогических работников, план научно-методических семинаров в связи с введением и реализацией ФГОС, план контроля (мониторинга) реализации ООП каждого уровня, а также разработать / изменить и утвердить локальные акты, устанавливающие требования к объектам инфраструктуры. Очень важно решить вопрос с обеспечением учащихся и педагогов учебниками и учебно-методической литературой в соответствии с утвержденным федеральным перечнем. И главное,

важно четко спланировать и организовать все этапы выполнения этого алгоритма с обозначением зоны ответственности исполнителей каждого этапа. Крайне необходимо, чтобы учителя не просто знали ФГОС и его требования, но и понимали все изменения, которые им необходимо принять и шаги, которые необходимо всем вместе «пройти» в новых условиях.

Мы обобщили показатели и индикаторы выполнения требований ФГОС. Они представлены ниже в таблице 2. На основе управленческого анализа, проведенного с учетом этих индикаторов, можно определить формы и направления работы с педагогами в зависимости от их готовности к новым условиям. В этом наш следующий секрет.

Таблица 2

Показатели и индикаторы выполнения требований ФГОС

Федеральные требования	Показатели	Индикатор	Источник получения информации (при его наличии)
1. Результаты освоения обучающимися образовательных программ.	<ul style="list-style-type: none"> • сформированность у обучающихся универсальных и предметных способов действий, а также опорной системы знаний; • сформированность основ умения учиться, понимаемого как способность к самоорганизации с целью постановки и решения учебно-познавательных и учебно-практических задач; • индивидуальный прогресс в основных сферах развития личности — мотивационно-смысловой, познавательной, эмоциональной, волевой и саморегуляции; • учет индивидуальных возрастных, психологических и физиологических особенностей обучающихся 	<ul style="list-style-type: none"> • стабильность положительных результатов; • наличие положительной динамики результатов; • нестабильность результатов; • наличие отрицательной динамики результатов; • наличие (отсутствие) системы оценивания 	<ul style="list-style-type: none"> • «портфолио» обучающегося; • рабочие, творческие, контрольные работы обучающегося; • РИД; • посещенные уроки (занятия), внеклассные мероприятия

Федеральные требования	Показатели	Индикатор	Источник получения информации (при его наличии)
2. Выявление и развитие способностей обучающихся	<ul style="list-style-type: none"> • разнообразие индивидуальных образовательных траекторий и индивидуального развития каждого обучающегося, в том числе детей, проявивших выдающиеся способности, детей-инвалидов и детей с ОВЗ и т.д. 	<ul style="list-style-type: none"> • наличие (отсутствии) системы в организации работы по выявлению и развитию способностей обучающихся 	<ul style="list-style-type: none"> • индивидуальные учебные программы для обучающихся; • программы кружков и факультативов (их перечень, ориентированность на выявление и развитие творческих способностей обучающихся); • сценарии, планы внеурочной деятельности; • «портфолио» обучающегося
3. Продуктивность личного вклада педагога в повышение качества образования	<ul style="list-style-type: none"> • компетентность в области постановки целей и задач педагогической деятельности; • компетентность в области информационной основы педагогической деятельности; • компетентность в области разработки программ; • компетентность в области организации учебной деятельности; • продуктивное использование новых образовательных технологий 	<ul style="list-style-type: none"> • наличие (отсутствии) данных компетенций 	<ul style="list-style-type: none"> • рабочие программы по учебным предметам; • посещенные уроки (занятия), внеклассные мероприятия; • методические разработки, диагностические материалы и т.п.

Нельзя не остановиться и на системе оценивания. В поисках совершенной системы оценки сегодня взгляды многих педагогов обращены на формирующее оценивание. Под формирующим оцениванием мы понимаем осуществляемое в процессе обучения оценивание, в ходе которого анализируются знания, умения, ценностные установки и оценки, а также поведение учащегося, обеспечивается обратная связь относительно достижений и недостатков учащегося; учащегося направляют и вдохновляют на дальнейшую учебу, и помимо этого осуществляется планирование целей и путей продолжения учебы. Формирующее оценивание сосредоточено, прежде всего, на развитии учащегося, то есть на сравнении его успехов с прежними достижениями. При осуществлении обратной связи своевременно и по возможности точно описываются сильные стороны и недостатки учащегося, а также даются предложения по дальнейшей деятельности, поддерживающей его развитие [2].

Руководитель должен создать условия, чтобы педагог научился и стал готовым к введению формирующего оценивания (это, по сути своей, совершенно новый подход к оцениванию образовательного результата — и этому нужно учить!). Педагог должен принять как норму, что обучающийся активно (субъектно) привлекается к процессу оценивания, и понять, что такая деятельность развивает умение ученика ставить цели, оценивать свою учебу и поведение, что повышает интерес и мотивацию к учебе. А администратор должен еще и сформировать у учителя механизм этого «принятия» через формирование у педагога когнитивного аспекта (осмысления), мотивационного аспекта (желания) и ценностного аспекта (формирование позиции, и, если хотите — нового мировоззрения!). И тогда система оценивания сможет органично вписаться в образовательный процесс.

Подводя итог, отметим, что, главный управленческий секрет в реализации ФГОС заключается в том, чтобы сформировать еди-

ное понимание идеи, единое видение того, каковы принципы реализации ФГОС, чем они отличаются от прежних, каковы изменения, какова значимость этих изменений и что будет, если эти изменения не проводить, что такое ООП, каково ее предназначение и зачем ООП обновлять. Но самое важное, на наш взгляд, заключается в том, что нужно выстроить такую систему оценивания достижения планируемых результатов освоения ООП всех уровней, которая будет принята не только педагогическим коллективом, но и всеми участниками образовательных отношений на основе создания в школе действительно атмосферы сотрудничества [6].

Мы очень надеемся, что управленческие «секреты», раскрытые в нашей статье, помогут директорам и завучам школ успешнее решать проблемы, возникающие в процессе управления реализацией ФГОС ООО, и в конечном итоге, через динамичное улучшение качества образовательного процесса, через повышение качества образования создать привлекательный имидж [7] и устойчивую положительную репутацию своей образовательной организации.

Библиографический список

1. Об образовании в Российской Федерации : федеральный закон : от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ [Электронный ресурс] : по состоянию на 2016 г. — Ст. 11. — Режим доступа : <http://zakon-ob-obrazovanii.ru/11.html> (дата обращения: 5.11.2016).
2. Федеральный государственный образовательный стандарт основного общего образования : утверждён приказом Министрства образования и науки Российской Федерации № 1897 от 17 декабря 2010 г. [Электронный ресурс] // Российское образование: федеральный портал : [сайт]. — Режим доступа : http://www.edu.ru/db/mo/Data/d_10/m1897.html, текст ФГОС ООО открывается по ссылке в приказе Минобрнауки в формате pdf (дата обращения: 30.03.2016).

3. Гайнутдинов, Р. М. Оптимизация организационной структуры образовательного учреждения как фактор управленческого обеспечения инновационного развития организации [Текст] / Р. М. Гайнутдинов // Инновации. Бизнес. Образование — 2010 : сб. материалов международного форума (Ярославль, 2–3 ноября 2010). — Ярославль : РИО Академии МУБиНТ, 2010. — С. 136–142.

4. Гайнутдинов Р.М. Регламентация деятельности линейных и проектных менеджеров ОУ [Текст] / Р. М. Гайнутдинов // Справочник заместителя директора школы. — 2013. — № 6. — С. 60–66.

5. Гайнутдинов, Р. М., Зайцева, Н. В., Константинова, В. Г. Управление образовательной организацией : методические рекомендации [Текст] / Р. М. Гайнутдинов, Н. В. Зайцева, В. Г. Константинова. — Ярославль : ГАУ ДПО ЯО ИРО, 2016. — 102 с. — (Федеральные государственные образовательные стандарты).

6. Держкова, Н., Ушаков, К. Эффективность предполагает адекватность: о стилях профессионального поведения руководителя [Электронный ресурс] / Н. Держкова, К. Ушаков // Директор школы. — 1995. — № 2. — С. 20–27. — Режим доступа : http://ecsocman.hse.ru/data/245/764/1217/Effektivnost_predpolagaet_adekvatnost_x28Derzkova_N_x2c_Ushakov_K.x29.rtf. (дата обращения: 12.08.2016).

7. Константинова, В. Г., Мокшеев, В. А. Понятийные аспекты имиджа руководителя и процесса его формирования в условиях дополнительного профессионального образования [Электронный ресурс] / В. Г. Константинова, В. А. Мокшеев // Современные проблемы науки и образования. — 2015. — № 5. — Режим доступа : <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=22509> (дата обращения: 02.11.2015).

Примечания

¹ Статья подготовлена в рамках реализации субсидии из федерального бюджета Ярославской области на поддержку мероприятий Федеральной целевой программы развития образования на 2016-2020 годы в рамках задачи 2 «Развитие современных механизмов и технологий общего образования» по мероприятию: 2.4. «Модернизация технологий и содержания обучения в соответствии с новым федеральным государственным образовательным стандартом посредством разработки концепций модернизации конкретных областей, поддержки региональных программ развития образования и поддержки сетевых методических объединений».