

ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ ПСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ

ГБОУ ДПО «ПСКОВСКИЙ ОБЛАСТНОЙ ИНСТИТУТ  
ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ РАБОТНИКОВ ОБРАЗОВАНИЯ»

Г.А. Давыдов, В.Г. Королев

# **УПРАВЛЕНИЕ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В УСЛОВИЯХ МОДЕРНИЗАЦИИ ОБРАЗОВАНИЯ**

СЕРИЯ «УЧИТЕЛЮ ОБ УЧЕНИКЕ И УЧЕНИИ»

ВЫПУСК 1



ПСКОВ  
2016

УДК 372.8  
ББК 268.3  
Д 13

Редактор *Г.А. Давыдов*, кандидат педагогических наук, заведующий кафедрой управления развитием образовательных систем ГБОУ ДПО ПОИПКРО

Авторы сборника: *Г.А. Давыдов*, кандидат педагогических наук, заведующий кафедрой управления развитием образовательных систем ГБОУ ДПО ПОИПКРО  
*В.Г. Королев*, кандидат педагогических наук

**Давыдов Г.А., Королев В.Г.**

Д13 Управление общеобразовательной организацией в условиях модернизации образования / Г.А. Давыдов; В.Г. Королев. — Псков: ПОИПКРО, 2016. — 80 с. — (Учителю об ученике и учении)

Данный сборник адресован руководителям общеобразовательных организаций, осуществляющих свою управленческую деятельность в условиях модернизации отечественного образования. Предлагаемые рекомендации помогут руководителям общеобразовательных организаций успешно осуществлять свою деятельность при решении вопросов создания оптимальных структур управления новыми образовательными комплексами, разработки основной общеобразовательной программы школы на основе ФГОС второго поколения и применения эффективных методов управления образовательной организацией в условиях изменений.

УДК 372.8  
ББК 268.3

© Давыдов Г.А., Королев В.Г., 2016  
© Псковский областной институт повышения квалификации работников образования, 2016

## **Современные организационные структуры муниципальных общеобразовательных организаций и механизмы их управления**

*Идея – это новая комбинация старых элементов.*

*Новых элементов нет. Есть только новые комбинации.*

Гордон Драйден

Уважаемый коллега!

Потребность в этих материалах появится у Вас, если Вы примете два постулата.

Первый: создание образовательных комплексов в регионе находится на первоначальной стадии и дальше будет осуществляться интенсивнее.

Второй: деятельность методических объединений в обеспечении качества образования выходит на первый план и становится ведущей в работе педагогического коллектива в современных условиях развития отечественного образования. Управленческая деятельность образовательным комплексом лучше всего это подтверждает.

Как правило, первое утверждение не вызывает возражений, как и большого восторга. Осознание второго положения требует стратегического мышления.

Обратите внимание на специфические законы управления.

Без их соблюдения ожидать появления синергетического эффекта в деятельности комплекса бессмысленно. Так, например, «Закон эффективного осмысления» предостерегает руководителя образовательного комплекса (далее – ОК) о неподготовленности педагогов филиала или отделения к эффективному осмыслению многих инноваций, ставших для педагогического коллектива базовой школы нормой, элементом организационной культуры. Осмысление нового возможно только при наличии у человека большого объема знаний или информации по соответствующей тематике.

Из всех перечисленных специфических законов управления ОК выберите для себя два–три, наиболее востребованных для данного этапа развития комплекса, и постарайтесь внедрить их в свою деятельность. Потом переключайтесь на другие.

В докладе «О совершенствовании системы общего образования в Российской Федерации» по итогам заседания Госсовета по вопросам совершенствования системы общего образования от 23.12.2015 гово-

рится: «В настоящее время нужна преемственность изменений и новый комплекс мер в развитии школьного образования для вывода школы к новым рубежам, прежде всего к существенному расширению доступности качественного общего образования, развитию образовательных (учебных и воспитательных) технологий, содержания образования, кадрового потенциала школы».

На современном этапе реструктуризации регионального образования большие изменения происходят на муниципальном уровне. Появились новые модели ОК:

- «Базовая образовательная организация с филиалами и отделениями»
- «Социокультурный образовательный комплекс»
- «Ассоциация образовательных организаций муниципалитета».

Количество компонентов, входящих в каждую модель, может быть различным, зависящим от масштаба муниципалитета и территориальной удаленности объединяемых объектов.

ОК отвечает современным требованиям развития регионального школьного образования. Однако преемственность и новый комплекс мер развития могут осуществиться, если в становлении ОК, помимо основных законов развития социальной организации, будут соблюдаться и специфические законы управления, такие как:

*Закон своеобразия:* для каждого ОК существует наилучшая и только ему присущая организационная структура управления.

*Закон социальной гармонии:* в каждом ОК развитие социальной сферы увеличивает производительность труда сотрудников благодаря повышению их эмоционального уровня и активизации трудовой деятельности.

*Закон социальной загрузки:* для каждого педагогического работника существует оптимальный объем загрузки работой, при котором в полной мере раскрываются его способности и возможности.

*Закон эффективного восприятия и запоминания информации:* процессы восприятия и запоминания информации реализуются наиболее эффективно, если они приближаются к процессу мышления.

*Закон эффективного осмысления:* эффективное осмысление нового возможно только при наличии у человека большого объема знаний или информации по данной тематике.

*Закон установки:* любой человек воспринимает наиболее полно ту информацию, на которую он настроился и к которой подготовился.

*Закон устойчивости информации:* первая информация о каком-либо событии является более устойчивой, чем повторная информация о том же событии.

*Закон доходчивости информации:* доходчивость сообщения выше при одновременном использовании нескольких форм подачи одной и той же информации.

Специфические законы способствуют установлению устойчивых количественных и качественных соотношений между управляющей и управляемой частями системы. Они являются составной частью теории организации и определяют правила организации управленческого труда.

### **Образовательный комплекс – сложная социальная организация**

*Подчиненный перед лицом начальствующим должен иметь вид лихой и придурковатый, дабы разумением своим не смущает начальство.*

Петр I

*Чтобы создать результативную организацию, нужно заменить власть ответственностью.*

Питер Друкер

К настоящему времени у многих муниципальных образовательных организаций (МОО) наблюдается кризисное состояние по ряду причин.

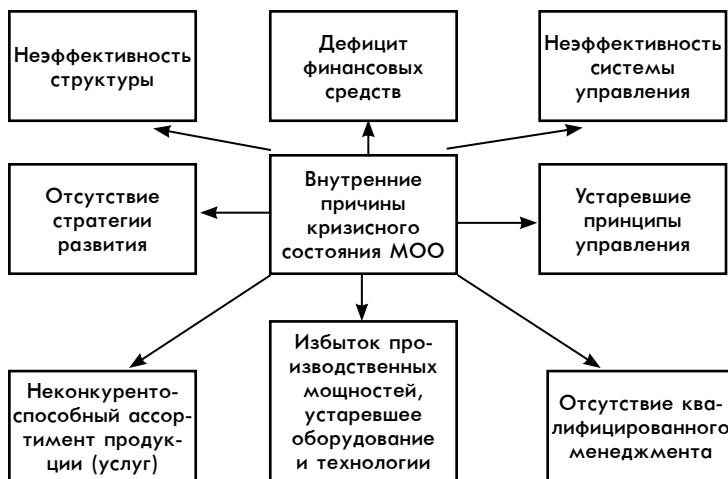
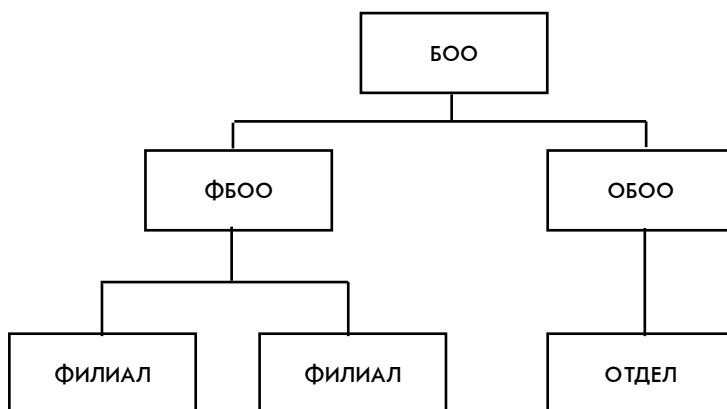


Рис.1. Причины кризисного состояния МОО.

Причины кризисного состояния МОО:

- отсутствие стратегии развития;
- неэффективность структуры;
- дефицит финансовых средств;
- неэффективность системы управления;
- устаревшие принципы управления;
- отсутствие квалифицированного менеджмента;
- избыток производственных мощностей, устаревшее оборудование и технологии;
- неконкурентоспособный ассортимент образовательных услуг.

На схеме ОК можно изобразить следующим образом:



БОО – Базовая образовательная организация

ФБОО – Базовая образовательная организация с филиалами

ОБОО – Базовая образовательная организация с отделениями

*Схема 1. Возможная структура ОК.*

Образовательный комплекс (ОК) – сложная социальная система. В нем переплетаются и уживаются интересы личности и групп, стимулы и ограничения, жесткая технология и инновации, безусловная дисциплина и свободное творчество, нормативные требования и неформальные инициативы. У каждого ОК должен быть свой облик, культура, традиции и репутация.

Не понимая сущности ОКов как организаций и закономерностей их развития, нельзя ни управлять ими, ни эффективно использовать их потенциал, ни осваивать современные технологии их деятельности.

Зачем нужны ОК? Как они создаются и развиваются? На каких принципах строятся, почему и как изменяются? Какие возможности открывают? Почему их участники действуют так, а не иначе? Ответы на эти вопросы попробуем дать на основе обобщения новейшего мирового опыта в области теории организации.

### **Проблемы переходного периода от образовательных организаций к образовательному комплексу**

Новая управляющая система ОК не может быть создана механическим сложением управляющих систем общеобразовательных организаций, вошедших в ОК. Речь идет, как говорят, об освоении новых правил игры, новых критериев оценки, создании новых условий. На первых порах Вы будете ориентированы на достижение экономического эффекта (так требуют вышестоящие уровни управления). Долго не задерживайтесь на решении этой проблемы, думайте о стратегии развития ОК и подчините создание управляющей системы ОК стратегии развития.

Между режимами функционирования и инновационного развития лежит переходный период, в ходе которого перед руководителями и коллективами общеобразовательных организаций, вошедших в образовательный комплекс, встает сложный комплекс проблем. Переход начинается тогда, когда объединенный коллектив ставит перед собой новые, более напряженные *цели*, соответствующие прогнозируемому будущему, – цели, требующие *новых средств и способов* их достижения (новые учебные планы, программы и методики, новые способы организации учебно-воспитательного процесса и, что особенно важно, *новая управляющая система* комплекса).

Для этого периода характерна подготовительная работа, включающая:

- проблемно-ориентированный анализ ситуации в базовой школе, филиалах и отделениях комплекса;
- вычленение приоритетных проблем и их ранжирование по значимости;
- поиск идей для ликвидации выявленных проблем и конструирование из этих идей концепции вновь созданного образовательного комплекса;

- разработку стратегии перехода к образовательному комплексу, постановку новых целей, разработку плана действий, иначе говоря, разработку программы развития образовательного комплекса.

Отметим, что это уже коллективная работа.

### **Признаки образовательного комплекса как социальной организации**

*Обращаю Ваше внимание на то, что ОК – это социальная организация, а не образовательное учреждение. Главное состоит в том, что ОК будет получать финансирование, согласно № 273-ФЗ, только в объеме социального заказа, а не по потребности.*

Лучшее управление поведением сотрудников ОК – это самоуправление рефлексивным поведением на основе принципа комплементарности (дополнительности) в совместной деятельности. «Хорош тот правитель, который управляет как можно меньше». В сложившихся условиях успеха добьется тот, кто управленческие решения принимает коллективно на основе единогласия, обеспечивает коллективную ответственность, коллективный контроль, ориентацию оперативного и тактического управления на группу, оплату труда по показателям работы группы.

В нашем регионе взят ориентир на личность, индивидуальный контроль, оплату по личному вкладу в соответствии с личными способностями. Обращаю внимание, что такой подход дает лучшие результаты в регионах с более развитой рыночной экономикой.

Признаками ОК как организации являются:

- наличие целей,
- организационная культура,
- организационная структура,
- постоянное взаимодействие с внешней средой,
- использование ресурсов,
- границы существования.

Дадим некоторые комментарии к признакам образовательного комплекса как социальной организации.

*Наличие целей* – один из основных признаков, раскрывающий смысл существования объединенного педагогического коллектива.

*Организационная культура* – ценности и поведенческие нормы, разделяемые сотрудниками базовой образовательной организации, филиалов и отделений. Сформировавшаяся организационная культура в рамках образовательного комплекса оказывает сильное влияние на



отдельных людей и на подразделения в целом, выступая таким фактором, с которым нельзя не считаться и который может быть либо хорошим подспорьем в управлении комплексом, либо сильным тормозом в его развитии.

*Организационная структура* – принципы взаимодействия подразделений внутри комплекса; совокупность устойчивых связей, выраженных в конкретных организационных формах; способы распределения полномочий и ответственности между подразделениями и исполнителями и пр.

В ОК отношения между различными организационными системами претерпевают значительные изменения. Возникают другие механизмы взаимодействия, создаются новые технологии работы.

*Основополагающая задача* руководителей ОК – изучение влияния, которое оказывают индивидуумы и группы людей на функционирование ОК, на происходящие в нем изменения, на обеспечение эффективной целенаправленной деятельности и получение необходимых результатов.

Основой создания ОК как целенаправленного объединения людей является мотивация.

*Мотивация* – это тот фактор, который побуждает людей объединяться, так как путем сотрудничества можно достичь более высоких результатов как с точки зрения отдельной личности, так и сообщества в целом. Мотивация определяет поведение сотрудников.

*Поведение* – функция природных свойств личности, обусловленная внешним окружением в результате социализации.

Особенности поведения:

- поведение имеет *причины*;
- поведение *целенаправлено*;
- характеристики поведения, которые можно наблюдать, *измеримы*;
- поведение *мотивировано*.

Поведение имеет *причины*, т.е. любое поведение определяется теми событиями, которые ему предшествовали и вызвали конкретную форму поведения.

Поведение *целенаправлено* – любое поведение определяется целью, для достижения которой индивид совершает определенного вида действия.

Характеристики поведения, которые можно наблюдать, *измеримы*, то есть возможно измерить отдельные составляющие поведения, на-

пример, насколько быстро мы говорим, выполняем определенного вида работу.

Поведение *мотивировано* – в любом поведении присутствует мотив, определяющий именно данную форму поведения.

Таким образом, в условиях рыночной экономики ОК успешно развивается только в том случае, когда достижение общих целей осуществляется одновременно с удовлетворением индивидуальных целей всех членов объединенного коллектива и когда достижение личных целей осуществляется с учетом интересов комплекса.

*Эффективность деятельности ОК* – это оптимальное соотношение качества образования, удовлетворенности участников образовательного процесса, конкурентоспособности комплекса и развития.

Источники эффективности деятельности образовательного комплекса представляют собой сложное взаимодействие индивидуальной и групповой эффективности с учетом синергетического эффекта. Кроме того, на эффективность деятельности комплекса оказывают воздействие внешние условия существования комплекса (состояние экономики, конъюнктура рынка, отношения с партнерами и пр.), используемые технологии и уровень технического оснащения.

*Индивидуальная эффективность* есть результат выполнения сотрудником комплекса поставленных задач с учетом затрат на их реализацию.

*Источники индивидуальной эффективности* – квалификация специалиста, его способности, умения, навыки самоорганизованности, степень его заинтересованности в работе (уровень мотивированности); отношения, которые существуют в организации; стрессовые нагрузки, возникающие при выполнении заданий.

*Групповая эффективность* – это результат совместной деятельности по достижению поставленных целей. При правильной организации совместной деятельности достигается значительное превышение возможностей отдельных участников коллективного процесса – эффект синергии.

*Источники групповой эффективности* – взаимоотношения, которые складываются в группе, положение, занимаемое группой в структуре организации.

ОК свойственны все признаки системы:

- множество элементов;
- единство главной цели для всех элементов;
- относительная самостоятельность элементов;
- наличие связей между элементами;

- целостность и единство элементов структуры;
- четко выраженное управление.

Внутри ОК существуют подразделения, решающие самостоятельные задачи, между которыми устанавливается функциональное и информационное воздействие. Следовательно, ОК представляет собой *сложную систему*. С другой стороны, ОК является элементом общественной системы (муниципальной, региональной, федеральной).

### **Условия создания ОК**

Когда начиналась реструктуризация образовательной сети региона, то в качестве основного условия, позволяющего создавать модели с филиалами и отделениями, выдвигалось требование наличия подъездных путей и автобусного сообщения, обеспечивающего подвоз детей в образовательную организацию с филиалами и отделениями (далее – ООФО) и обратно при относительно компактном размещении населения по территории. Время следования (с ожиданиями) ученика в одну сторону не должно было превышать 40 минут.

Нормативное подушевое финансирование победило все другие доводы, и создание ОК является единственной моделью, способной, якобы, сэкономить деньги.

Особого внимания заслуживает информация о распределении полномочий по осуществлению оперативного и тактического управления подсистемами ОК. Эти процедуры необходимо выполнить в соответствии с основными законами теории организации, которые приведены и раскрыты ниже.

Основными условиями, вынуждающими все уровни управления системы образования создавать ОК, являются введение нормативного подушевого финансирования и экономия средств, выделяемых на образование.

В процессе перехода к новым рыночным отношениям на смену образовательным организациям статического типа пришли ОК – организации, действующие по *принципу динамического развития*.

Основными принципами функционирования динамических организаций являются:

- быстрая приспособляемость к любым изменениям во внешней и внутренней среде;
- систематический анализ внешней среды и постоянный контроль своего внутреннего состояния;
- попытка предвидеть грядущие изменения и заблаговременно подготовиться к ним;

- в преддверии изменений разработка многочисленных альтернатив возможного поведения организации и выбор наиболее эффективного варианта.

Динамические организации достаточно легко осуществляют перестройку системы и быстро настраиваются на новый режим работы. Переход к работе в динамическом режиме – необходимое условие обеспечения жизнедеятельности ОК.

Перечислим необходимые свойства, на которые должны ориентироваться руководители ОК как динамически развивающейся организации: лидерство, поступательное развитие организации, ориентация на потребителя, использование новых технологий, наличие децентрализованной структуры управления организацией (см. таблицы 1, 2).

За организациями и учреждениями, входящими в состав ОК – ООФО, максимально сохраняются ответственность и полномочия, которыми они были наделены ранее, что отражено в матрице полномочий.

Таблица 1

Распределение полномочий по осуществлению *оперативного* и *тактического* управления подсистемами ОК

Вид управления	Базовая ОО	Филиал ОО	Отделение ДО
<b>Оперативное</b>	<b>И</b>	<b>И</b>	<b>И</b>
<b>Тактическое</b>	<b>И</b>	<b>С</b>	<b>С</b>
Правила внутреннего трудового распорядка <sup>1</sup>	Разработка и принятие	Разработка и принятие, согласование с БОО	Разработка и принятие, согласование с БОО
Пополнение материально-технической базы <sup>2</sup>	В соответствии с гос-ми, муниципальными нормами и требованиями, ФГОС	За счет ведомственного финансирования	За счет ведомственного финансирования
Представление ежегодного отчета	Учредителю	Учредителю, БОО	Учредителю, БОО
Установление штатного расписания <sup>3</sup>	Согласование с учредителем, с ФО	Согласование с учредителем, с БОО	Согласование с учредителем, с БОО

Условные обозначения: И – исполняет, С – согласует с базовой ОО, У – устав, УФ – устав филиала, ОДО – отделения дополнительного образования детей.

<sup>1</sup> (п. 1 ч. 3 ст. 28 № 273-ФЗ)

<sup>2</sup> (п. 2 ч. 3 ст. 28 № 273-ФЗ)

<sup>3</sup> (п. 4 ч. 3 ст. 28 № 273-ФЗ)

Таблица 2

**Распределение полномочий  
по осуществлению *стратегического управления* подсистемами ОК**

<b>Вид управления</b>	<b>Базовая ОО</b>	<b>Филиал ОО</b>	<b>Отделение ДО</b>
<b>Стратегическое</b>	<b>И</b>	<b>С с БОО</b>	<b>С с БОО и ведомством</b>
Устав организации	Представление на утверждение учредителю	Инвариантная часть – У БОО, вариативная часть – УФ	Инвариантная часть – БОО, вариативная часть – ОДО
Разработка и утверждение образовательной программы	Представление на утверждение учредителю	Представление на утверждение учредителю. Согласование с БОО	Представление на утверждение учредителю. Согласование с БОО
Разработка и утверждение программы развития	Представление на утверждение учредителю	Представление на утверждение учредителю. Согласование с БОО	Представление на утверждение учредителю. Согласование с БОО
Обеспечение информационной открытости, создание и ведение официального сайта ОО в сети «Интернет»	Сайт ОО	Сайт филиала ОК. Раздел сайта БОО	Раздел сайта БОО
Локальные нормативные акты, содержащие нормы, регулирующие образовательные отношения	Согласование с учредителем	Согласование с учредителем, с БОО	Согласование с учредителем, утверждение БОО

Условные обозначения: И – исполняет, С – согласует с базовой ОО, У – устав, УФ – устав филиала, ОДО – отделения дополнительного образования детей.

В процессе функционирования ОК возникает большое количество самых разнообразных взаимосвязей. Эти связи подчинены социальным законам и закономерностям.

*Основными законами теории организации являются:*

- закон синергии;
- закон самосохранения;
- закон развития;

- закон композиции и пропорциональности;
- закон информированности и упорядоченности;
- закон единства анализа и синтеза.

#### *Закон синергии.*

Синергия (от греч. *synergia* – *сотрудничество, содействие*) означает совместное и однородное функционирование элементов системы.

Закон синергии определяет приращение энергии. В любой организации возможен как прирост энергии, так и снижение общего энергетического ресурса по сравнению с простой суммой энергетических возможностей входящих в нее элементов.

Синергетическим эффектом можно считать усиление результатов в совместной деятельности при совпадении набора факторов (элементов) и оптимального сочетания их характеристик. Наиболее значимый синергетический эффект достигается при правильном использовании современных технологий работы в сочетании с процессами разделения труда и современной организацией управления ОК.

#### *Закон самосохранения и борьба за выживание.*

Закон самосохранения утверждает, что любой организации как социально-экономической системе присуще стремление к самосохранению (выживанию) за счет оптимального использования кадровых и материальных ресурсов.

На обеспечение существования ОК и дальнейшего его развития оказывают влияние *факторы внутренней и внешней среды*, представляющие угрозу его жизнедеятельности. Эти факторы разбиты на две группы: *позитивные и негативные*.

*Позитивные факторы* – ресурсы, повышающие возможности ОК в борьбе за выживание. Организация способна к выживанию и устойчивому развитию только в том случае, если энергетический потенциал позитивных факторов превышает соответствующий показатель негативных факторов.

*Внутренние факторы*, влияющие на жизнедеятельность ОК, делятся на *факторы материального характера* (наличие денежных средств, состояние материально-технической базы, технологии работы и т.п.); *социально-психологические факторы* (профессиональная и психологическая пригодность персонала к выполнению возложенных на него обязанностей, показатели общей психологической атмосферы в коллективе: отношение к руководству, конфликтность, способность работать в часто меняющихся или экстремальных условиях и т.д.); *личность менеджера*, его инициативность, профессионализм, общая культура, ком-

муникабельность, организаторские способности, стремление к использованию новаций в управленческой деятельности и т.д.

*Лидерство* – строго формализованная деятельность руководителя, в обязанности которого входят: формулировка задачи, предоставление подчиненным необходимых ресурсов для решения задач, поощрение за достижение позитивных результатов и порицание за недостаточное качество образования учащихся, вовлечение подчиненных сотрудников в процесс формирования и достижения общей цели, разъяснение цели каждому сотруднику, предоставление возможности проявлять инициативу другим.

*Развитие организации.* Планирование динамики развития ОК на основе общего видения цели, распределения заданий и определения сроков их выполнения как «сверху – вниз», так и «снизу – вверх».

*Ориентация на потребителя.* Вся деятельность организации должна быть направлена на удовлетворение постоянно меняющихся запросов потребителя: родители, ученики, производители.

*Новые технологии.* Постоянное совершенствование и улучшение всех этапов технологического образовательного процесса и процедур предоставления образовательных услуг на рынке, внедрение новых рыночных технологий во все процессы, включая управление ОК.

*Структура управления ОК.* Использование более гибких децентрализованных структур управления органического типа.

Неустойчивость функционирования ОК может быть обусловлена не только материальными, но и психологическими факторами, такими как высокий уровень конфликтности коллектива, безынициативность директора и т.п., что затрудняет заключение долгосрочных партнерских отношений с коллективами филиалов и отделений.

Для обеспечения устойчивости функционирования ОК необходимо осуществлять мероприятия:

1. Организационно-экономического характера:

- использование стимулирующей части оплаты труда на финансирование инновационных проектов ОК;
- установление постоянных партнерских отношений с работодателями муниципалитета, региона;
- совершенствование структуры управления ОК (первый вариант всегда требует усовершенствования);
- расширение предоставления образовательных услуг в электронном виде;

- использование ноу-хау и освоение новых образовательных технологий;
- активизация маркетинговых исследований с целью выявления новых возможностей ОК.

#### 2. Мероприятия социально-психологического характера:

- разработка системы повышения профессиональной пригодности персонала;
- регулярная оценка уровня профессиональной и психологической пригодности персонала;
- улучшение социально-бытовых условий;
- разработка системы мотиваций экономического и социального характера;
- создание кадрового резерва из людей, входящих в состав базовой организации, и из состава работающих в филиалах и отделениях, а также внешней среды;
- проведение мероприятий по борьбе с конфликтными ситуациями;
- разъяснение сотрудникам значимости их труда в обеспечении устойчивого существования ОК.

### **Система управления ОК**

Система управления образовательным комплексом имеет существенные отличия от управления отдельной общеобразовательной организацией. Распределение полномочий между руководителями базовой школы, филиалами и отделениями, о котором мы уже говорили, подтверждает это утверждение.

Синхронизация деятельности и взаимодействия различных частей ОК достигается координацией.

Организационная культура ОК вырабатывается заново, она неразрывно связана с организационным поведением, в котором принято выделять поведение руководителя, групповое поведение, индивидуальное поведение (поведение личности).

Современные требования к системе управления представлены следующими основными задачами, стоящими перед руководителем:

- координация и интеграция усилий членов организации в направлении достижения общей цели;
- организация взаимодействия и поддержание контактов между рабочими группами и отдельными членами организации;
- сбор, оценка, обработка и хранение информации;
- распределение материальных и людских ресурсов;



- управление кадрами (разработка системы мотиваций, борьба с конфликтными ситуациями, контроль деятельности членов организаций и групп);
- контакты с внешними организациями, ведение переговоров, маркетинговая и рекламная деятельность;
- инновационная деятельность;
- планирование, контроль за исполнением решений, коррекция деятельности в зависимости от изменения условий работы.

Решение этих задач возможно только при условии использования в процессах управления самых современных средств обработки информации и коммуникационных связей, что определяет эффективность управленческой деятельности в организации.

В каждой организации имеются основополагающие документы, регламентирующие штатный управленческий процесс: уставы, законодательные и нормативные акты, трудовые соглашения, должностные инструкции и т.д. С помощью этих документов устанавливается определенный порядок и поддерживается трудовая и исполнительная дисциплина. Однако в ОК происходят процессы, связанные с несанкционированным управлением или с самоуправлением. *Самоуправление* – это право на внутреннее управление своими, местными силами, обеспечивающее автономное функционирование филиала или отделения.

Для обеспечения синхронизации деятельности и взаимодействия различных частей ОК используется координация.

*Координация* представляет собой процесс распределения деятельности во времени, обеспечения взаимодействия различных частей ОК в интересах выполнения стоящих перед ним задач.

Координация обеспечивает целостность, устойчивость ОК. Чем выше степень разделения труда и теснее взаимозависимость подразделений, тем больше необходимость в координации.

По своему характеру координационная деятельность бывает четырех видов:

- превентивная, т.е. направленная на предвидение проблем и трудностей;
- устраняющая, т.е. предназначенная для устранения перебоев, возникающих в системе;
- регулирующая, т.е. направленная на сохранение существующей схемы работы;

- стимулирующая, т.е. направленная на улучшение деятельности системы или существующего филиала, отделения ОК, даже при отсутствии конкретных проблем.

Серьезную проблему в управлении ОК представляет собой вертикальная и горизонтальная *коммуникация*.

*Коммуникация* – это взаимодействие между людьми. Это процесс обмена информацией и передачи сведений между отдельными людьми или их группами.

Организационная коммуникация – это процесс, с помощью которого руководители развивают систему предоставления информации большому количеству людей внутри ОК и отдельным индивидуумам и институтам за ее пределами.

*Помехи и барьеры, нарушающие качество сигнала.*

В деятельности ОК к ним относятся: отвлечения, неправильная интерпретация со стороны получателя или источника информации, различные значения, придаваемые одним и тем же словам разными людьми (семантические проблемы), статусное различие между руководителями и подчиненными в восприятии организационной дистанции, вследствие чего расширяется коммуникационный разрыв между ними, получатель информации слышит только то, что хочет услышать (ценностная оценка), не поняв шифр, неувязка информации с положением лица, посылающего ее, при передаче обнаруживаются шумы.

## **Организационная культура ОК**

*Сущность и понятие организационной культуры.*

Культура в общечеловеческом смысле – исторически определенный уровень развития общества и человека, выраженный в формах организации жизни, а также в создаваемых материальных и духовных ценностях.

*Организационная культура* – это система норм, правил и моральных ценностей, регламентирующая отношения между членами организации.

Организационная культура неразрывно связана с организационным поведением, в котором принято выделять *поведение руководителя, групповое поведение, индивидуальное поведение* (поведение личности).

Основная цель организационного поведения заключается в том, чтобы помочь людям более продуктивно выполнять свои обязанности и получать от этого большее удовлетворение. Для реализации этой цели должны быть сформулированы ценностные установки каждой лично-

сти в отдельности и всей организации в целом. Уходят в прошлое такие утверждавшиеся ранее ценности, как жесткая дисциплина, послушание, иерархия, карьера, власть, централизация, результат любой ценой. На смену им приходят другие ценности, например: самоопределение, участие, коллектив, ориентация на потребности клиентов, раскрытие личности, творчество, децентрализация, компетентность.

Организационная культура призвана отразить отношение руководства ОК к законности, личности, качеству образования в ОК, финансам, производственным обязательствам, открытости и достоверности деловой информации. Это воплощается в комплексе правил, традиций, ритуалов и символов. Успех работы предприятия в рыночных условиях во многом зависит и от его репутации как делового партнера. Репутация, «доброе имя» ОК имеет определенное материальное выражение. Репутация ОК определяется его надежностью как партнера, качеством образовательного процесса и рядом других факторов, определяющих корпоративную культуру. ОК формирует *собственный облик*, в основе которого лежат стратегия качества образования выпускников и оказываемых образовательных услуг, правила поведения и нравственные принципы работников, репутация в системе регионального образования. Это система общепринятых в ОК представлений и подходов к делу, формам отношений и достижению результатов деятельности, которые отличают данную образовательную организацию от других. Обобщенным показателем облика ОК является качественный показатель, который называется *имиджем ОК*. *Имидж* – это целенаправленно сформированный образ комплекса. В понятие имиджа входят культура взаимоотношений между людьми, манера работы с партнерами и клиентами, дизайн оформления помещений и даже одежда сотрудников.

Одним из показателей организационной культуры ОК является *профессиональная пригодность персонала*, которая складывается и поддерживается путем внедрения системы профессионального обучения, в процессе которого сотрудники обучаются не только профессиональным навыкам, но и правилам общения с другими членами организации, партнерами по региональному образованию и клиентами.

Об организационной культуре ОК в первую очередь судят *по культурному уровню руководителя*. Руководитель должен быть грамотным, интеллигентным, высокообразованным, иметь высокую квалификацию и эрудицию, большой опыт работы, пользоваться авторитетом у подчиненных, быть лояльным к сотрудникам и т.д.

Совокупность ценностных ориентаций и моральных норм формирует *фирменный стиль* ОК, определяющий его уникальность и неповторимость в сфере образования.

Организационная культура определяет последовательность поведения работников. Работники четко знают, какому поведению они должны следовать.

Предсказуемость, упорядоченность и последовательность их деятельности в ОК формируются с помощью формализации. Однако чем сильнее культура организации, тем меньше внимание нужно уделять развитию формальных правил и положений для управления поведением работников. Эти задачи решаются на уровне подсознания работника, принимающего культуру организации.

Любой человек, поступающий на работу, должен знать, что, заняв определенную должность, он обязан неукоснительно выполнять установленный должностными инструкциями круг обязанностей и как член коллектива соблюдать нормы поведения и взаимоотношений с людьми. Деятельность каждого конкретного человека зависит от психологических и физических свойств индивидуума, уровня образования, опыта и других личностных факторов.

Основой формирования организационной культуры в ОК также являются и такие факторы:

- *подбор работников* – выявить и принять в организацию людей со знаниями и навыками успешного выполнения соответствующей работы;
- *действия высших руководителей*, их поведение и провозглашаемая ими стратегия организации устанавливают некие нормы, которые затем воспринимаются всей организацией;
- *социализация* – процесс адаптации новых членов в организации, процесс восприятия ее культуры;
- *передача культуры организации* – это история организации, традиции, символика, церемонии. Все эти факторы помогают новому работнику быстрее войти в коллектив, понять основную миссию организации, особенности взаимоотношений в коллективе, оценить возможность продвижения по службе, узнать, поощряется ли инициатива исполнителей и как руководитель реагирует на ошибки и промахи подчиненных.

Если отношения между членами коллектива дружеские, то гораздо легче достичь взаимопонимания по многим вопросам. Поэтому в ОК необходимо проводить специальные мероприятия, направленные на сплочение коллектива.

Сила воздействия организационной культуры на функционирование ОК определяется совместимостью членов организаций, входящих в ОК, интенсивностью, стабильностью и продолжительностью их взаимодействия, отсутствием текучести кадров, наличием совместного опыта работы. Система ценностей, принятая в ОК, оказывает воздействие:

- на установку четких ориентиров для принятия решений;
- на создание атмосферы доверия;
- на определение приоритетов в работе;
- на повышение квалификации работников;
- на пресечение интриг;
- на определение политики в области подбора кадров.

Интересы эффективной организации требуют, чтобы культура организации, ее стратегия, окружение (внешняя среда) и технология (внутренняя среда) были приведены в соответствие.

### **Преимущества и риски при создании ОК – ООФО**

К преимуществам данной модели следует отнести:

- повышение качества образовательных услуг за счет концентрации ресурсов (материально-технических, учебно-методических, кадровых) и обеспечения доступа учащихся к образовательным ресурсам более высокого качества;
- повышение качества образования за счет расширения услуг дополнительного образования;
- эффективность использования финансовых ресурсов (единство норматива для ООФО и его филиалов и концентрация этих средств в одном бюджете позволяют, в том числе, адекватно финансировать малокомплектные филиалы без увеличения затрат на одного ученика в целом);
- повышение качества образования в малочисленных школах-филиалах за счет: а) обеспечения их квалифицированными специалистами, в том числе узкими специалистами, которые обслуживают всю филиальную сеть; б) возможности использования ресурсной базы головной школы; в) единства требований, методик и педагогических технологий, единой системы повышения профессионализма кадров, обеспечиваемой в ООФО;
- возможность обеспечить профильное обучение на старшей ступени в условиях индивидуального выбора учащимся своей образовательной траектории, включающей профильные и элективные курсы без

привлечения дополнительного организационного ресурса (организации взаимодействия учреждений сети);

- расширение сферы социального взаимодействия филиала, появление больших возможностей для привлечения партнеров и использования ресурсов местного сообщества.

Основные риски при введении данной модели связаны с человеческим фактором:

- возможность возникновения противодействия местного населения при недостаточном или некорректном информировании о сути и назначении проводимой реструктуризации сети;
- недостаточная подготовленность персонала ООФО к работе в новых условиях:
  - а) администрации – к управлению организацией, имеющей филиалы в других населенных пунктах и, соответственно, взаимодействующей с более широкой социальной средой, осуществляющей подвоз, услуги дополнительного образования и т.п.;
  - б) педагогов – с точки зрения использования новых возможностей и ресурсов образовательного процесса, которые предоставляет ООФО.

Пути нейтрализации этих рисков очевидны: опережающая подготовка кадров и продуманная информационная кампания.

Кроме того, заложенные в модель образовательная мобильность и эффективность использования перераспределенных ресурсов (а также модель разделения финансовых полномочий муниципального и регионального уровней) ограничиваются вследствие муниципальных границ и муниципальной природы сети ОО. Поэтому введение такого рода модели требует пересмотра муниципальной модели управления сетью ОО.

## **Программно-целевое управление школой в условиях модернизации образования**

### **Что такое «программно-целевое управление школой»?**

Современное развитие социальных систем характеризуется стремлением выйти на принципиально новый уровень, соответствующий запросам высокоразвитого постиндустриального общества. Способность таких систем быть релевантными к требованиям общества обеспечивается эффективными механизмами и методами управления. Программно-целевое управление предполагает отбор приоритетных целей развития некоей образовательной системы, разработку взаимосвязанных мероприятий по их достижению в заданные сроки с максимальной эффективностью при требуемом обеспечении ресурсами. Основу механизма управления школой на программно-целевой основе составляют такие его части, как: система стратегического анализа и планирования; разработка целевых и комплексных программ; нормативно-правовое и методическое обеспечение; система корректировки и контроля качества реализуемых программ и др.

В нашем понимании *программно-целевой подход* в управлении современной школой предполагает реализацию целого комплекса программ, обеспечивающих диалектическое единство функционирования и развития жизнедеятельности общеобразовательной организации: программы развития, основной общеобразовательной программы, учебных и рабочих программ по учебным предметам.

Управление современной школой предполагает стратегическое, тактическое и оперативное планирование. Причем тактическое и оперативное управление может быть ориентировано как на функционирование, так и развитие школы. Поэтому важной задачей для руководителя школы и его управленческой команды является согласование всех целевых программ, обеспечивающих жизнедеятельность школы в процессе ее функционирования и развития. При этом руководителю необходимо видеть место и уровень каждой программы в системе управления школой, взаимосвязь и соподчиненность между ними. Именно согласование (синергия) всех целевых программ, реализуемых в школе, обеспечивает ее системное развитие и становится доминантным признаком программно-целевого управления.

Уровень стратегического управления должен обеспечиваться разработкой и реализацией программы развития школы. *Программа развития общеобразовательной организации* – важнейший стратегический документ школы, переходящий (перешедший) в инновационный режим

жизнедеятельности и принявший за основу программно-целевую идеологию развития (А.М. Моисеев). В то же время программа развития существенным образом отличается от традиционного плана работы общеобразовательной организации. Эти отличия связаны, прежде всего:

- 1) со стратегическим характером программы развития, ее преимущественной направленностью на решение наиболее важных, судьбоносных, предопределяющих общие направления жизнедеятельности школы и школьного сообщества стратегических задач;
- 2) с ярко выраженной инновационной направленностью программы развития;
- 3) с прогностичностью, направленностью на будущее, на реализацию не только актуальных, но и перспективных, ожидаемых, прогнозируемых образовательных потребностей, социального заказа на образование;
- 4) с опорой на идеологию системного, программно-целевого подхода в управлении;
- 5) с использованием при разработке этого документа специальной и достаточно жестко структурированной технологии т.д.

Уровень тактического управления школой в режиме ее функционирования обеспечивается разработкой и реализацией основной общеобразовательной программы школы определенного уровня общего образования.

*Образовательная программа* в Федеральном законе «Об образовании в Российской Федерации» рассматривается как «комплекс основных характеристик образования (объем, содержание, планируемые результаты), организационно-педагогических условий и в случаях, предусмотренных настоящим Федеральным законом, форм аттестации, который представлен в виде учебного плана, календарного учебного графика, рабочих программ учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), иных компонентов, а также оценочных и методических материалов» (ст. 2).

В обобщенном виде основную общеобразовательную программу школы можно представить как нормативно-управленческий документ общеобразовательной организации, характеризующий специфику содержания образования и особенности организации образовательного процесса (С.Е. Шишов).

Практика работы с руководителями общеобразовательных организаций показывает, что некоторые управленцы не в полной мере могут эффективно использовать программно-целевой подход в своей деятель-



ности только потому, что не могут структурировать и согласовывать уровни управления и соответствующие им программы деятельности. В таких случаях каждая целевая программа школы начинает «жить» отдельной самостоятельной жизнью, что, по существу, затрудняет эффективное управление школой как системой.

Попробуем определить и соотнести исходные понятия программно-целевого подхода (программа развития школы, основная общеобразовательная программа школы, рабочие программы учебных предметов и курсов) по соответствующим им уровням управления.

Программа развития – это, прежде всего, программа реализации стратегических целей для перевода школы в новое качественное состояние; она ориентирована на «должное» и «возможное» в УВП школы, нацелена на достижение образа желаемого будущего.

Основная общеобразовательная программа нацелена на решение тактических задач в режиме функционирования школы, отражает ее реальный образовательный процесс («здесь и сейчас»), указывает на конкретные цели, результаты и особенности учебно-воспитательного процесса.

Программа развития, как правило, менее структурирована, более концептуальна. При ее проектировании основательно проводится проблемный анализ, конкретные планы действий и программы (проекты) разрабатываются в качестве подпрограмм или приложений.

Основная общеобразовательная программа должна быть четко структурирована, ориентирована на практику. При ее разработке проблемный анализ минимален, а конкретные планы и программы расположены в структуре документа (учебный план, образовательные программы, рабочие программы учебных предметов и т.д.).

Под *рабочей программой* учебного предмета или курса понимается документ, отражающий целевые установки и содержательную основу учебного предмета (курса), логику его построения, принципы выбора образовательных технологий и методов контроля достигнутого уровня содержания образования.

Рабочие программы учебных предметов или курсов, в том числе внеурочной деятельности, разрабатываются на основе требований к результатам освоения основной образовательной программы основного общего образования с учетом программ, включенных в ее структуру.

Именно содержание рабочих программ учебных предметов и курсов определяет «лицо» основной общеобразовательной программы, то есть специфику содержания образования и особенности организации образовательного процесса в школе.

Рабочие программы учебных предметов и курсов должны содержать:

- 1) планируемые результаты освоения учебного предмета, курса;
- 2) содержание учебного предмета, курса;
- 3) тематическое планирование с указанием количества часов, отводимых на освоение каждой темы.

Рабочие программы курсов внеурочной деятельности должны содержать:

- 1) результаты освоения курса внеурочной деятельности;
- 2) содержание курса внеурочной деятельности с указанием форм организации и видов деятельности;
- 3) тематическое планирование.

На уровне реализации рабочих программ учебных предметов (курсов) результаты образовательной деятельности всегда должны быть конкретны и операционально измеримы.

Таким образом, программно-целевой подход в управлении школой приобретает следующий вид:

- программа развития – это уровень стратегии;
- основная общеобразовательная программа – это уровень тактики (в режиме функционирования школы);
- рабочие программы учебных предметов (курсов) – это уровень оперативного (или операционального) управления (схема 1).

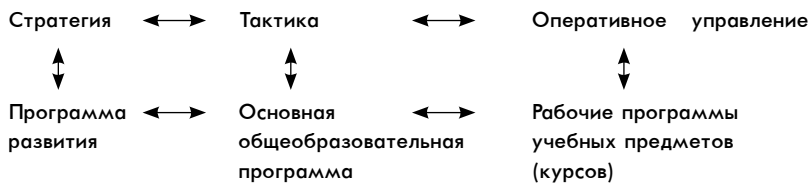


Схема 1.

Причем на уровне стратегии нелинейные процессы в управлении допустимы, на уровне тактики риски нежелательны, а на уровне оперативного управления – недопустимы.

## **Программно-целевой подход в управлении качеством образования школы**

Современная государственная политика в сфере образования справедливо связывает решение целей и задач модернизации образования с повышением качества образования. В педагогической литературе нет единства в понимании термина «качество образования». Например, по мнению М.М. Поташника, качество образования рассматривается как соотношение цели и результата, С.Е. Шишов и В.А. Кальней связывают качество образования с достижением цели развития и формирования гражданских, бытовых и профессиональных компетенций личности. Не вдаваясь в глубокий анализ сущности этого понятия, отметим только то, что качество образования – это не только многомерный, но и многоаспектный феномен нашего бытия.

Т.И. Шамова одна из первых в отечественном педагогическом менеджменте обратила внимание на то, что качество образования – это не только качество результата, но и качество самого образовательного процесса, качество его целей и условий осуществления. С.Г. Воробцов, ученик Т.И. Шамовой, определяет качество образования как совокупность существенных свойств процесса образования, его результатов и условий осуществления, соответствующих современной педагогической теории, требованиям нормативно-правовых документов и способных удовлетворить образовательные потребности личности, общества и государства.

Сделаем попытку несколько иначе представить содержание данного понятия. В нашем понимании качество образования в школе – это качество условий и ресурсов, качество образовательного процесса, качество результата и качество управления. Качество условий и ресурсов – это, прежде всего, дети и персонал школы (учителя, администрация и т.д.), материально-техническая база и инфраструктура школы, нормативно-правовое обеспечение, финансовые возможности, программно-методическое обеспечение образовательного процесса, информационные ресурсы и т.д.

Под качеством управления следует понимать реализацию основных функций управления:

- планирования (анализ, формулирование целей и задач, разработка плана деятельности);
- организации (создание оптимальной структуры управления, ресурсное обеспечение деятельности);
- руководства (побуждение себя и членов коллектива к реализации целей и задач школы);

- контроля (обеспечение обратной связи, соотнесение фактического и должного, коррекция деятельности).

Качество образовательного процесса можно рассматривать по следующим параметрам:

- содержание образования (что и на каком уровне дается ученику в процессе образования в школе);
- образовательные технологии (каким способом осваивается учеником содержание образования);
- взаимодействие педагогов и детей (культура формальных и неформальных отношений в школьном коллективе).

Качество результата с позиции компетентностного подхода – это освоение и реализация учеником определенных образовательных компетенций как совокупности знаний, умений, навыков, способов деятельности, то есть компонентов содержания образования, необходимых для эффективного выполнения деятельности по отношению к определенному кругу предметов и процессов.

В стратегическом плане повышение качества образования сегодня связывают с реализацией основных направлений развития образования НОИ «Наша новая школа»:

1. Внедрение ФГОС второго поколения.
2. Поддержка талантливых детей.
3. Совершенствование учительского корпуса.
4. Развитие инфраструктуры ОУ.
5. Сохранение и укрепление здоровья школьников.
6. Расширение самостоятельности школ. [4]

Используя программно-целевой подход в управлении, представим на примере внедрения в образовательный процесс ФГОС второго поколения взаимосвязи управленческих решений руководителя школы и его команды на уровне стратегии, тактики и оперативного управления.

Деятельность по внедрению ФГОС второго поколения в образовательный процесс мы рассматриваем в аспекте управления повышением качества образования в школе по обозначенным выше параметрам (схема 2).

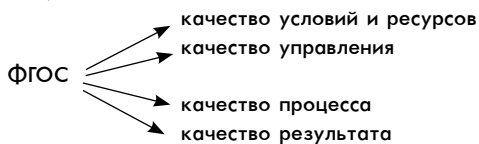


Схема 2.

При программно-целевом управлении (согласование вертикальных и горизонтальных связей в управлении программами) наша схема 2 приобретает следующее содержание (схема 3).

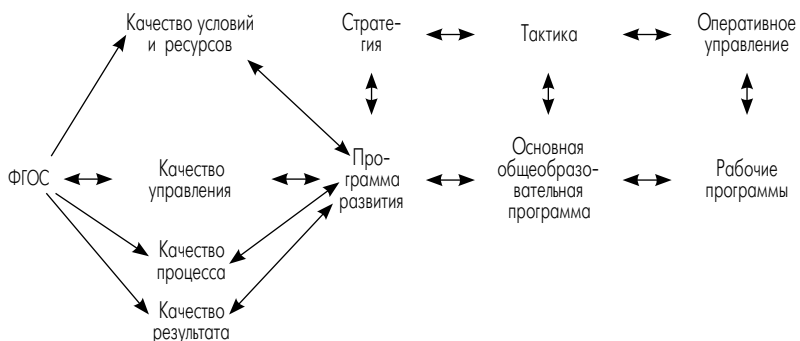


Схема 3.

#### **Уровень стратегического планирования.**

Здесь теоретические и конструктивные аспекты ФГОС второго поколения должны найти свое обоснование в концептуальной части программы развития школы по параметрам: условия и ресурсы, управление, процесс и результат. Например, деятельность по обеспечению качества условий и ресурсов предполагает:

- обоснование правового статуса школы;
- совершенствование нормативно-правовой базы;
- финансово-экономическое обеспечение;
- программно-методическое обеспечение;
- внедрение новых моделей аттестации и непрерывного повышения квалификации педагогических кадров и т.д.

Показателем эффективности управления качеством образовательного процесса может быть модернизация основной общеобразовательной программы школы с учетом требований ФГОС второго поколения, разработка содержания дополнительной образовательной программы и т.д.

#### **Уровень тактического планирования.**

Уровень тактического планирования можно представить, например, как деятельность по разработке основной общеобразовательной программы основного общего образования. Такого рода деятельность

(управленческие решения по ресурсному обеспечению) можно разбить на ряд операций по разработке:

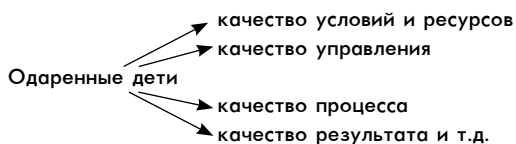
- пояснительной записки;
- планируемых результатов освоения основной общеобразовательной программы основного общего образования;
- учебного плана основного общего образования (5–9 классы);
- программы развития универсальных учебных действий (УУД);
- программы воспитания и социализации обучающихся;
- программы коррекционной работы и т.д.

### ***Уровень оперативного управления.***

На уровне оперативного управления деятельность педагогического коллектива школы может быть направлена на разработку рабочих программ по учебным предметам, апробацию программы формирования универсальных учебных действий и т.д. И здесь оценка деятельности осуществляется по параметрам: ресурсы и условия, процесс, результат и управление.

Таким образом, на каждом уровне управления все управленческие решения принимаются с учетом обозначенных нами основных параметров качества образования в школе. По схеме видно, что реализация предложенной «формулы» (введение ФГОС через параметры качества образования) на каждом управленческом уровне способствует интеграции всех целевых программ в единое целое, а программно-целевое управление начинает охватывать всю систему УВП школы.

Такой же алгоритм деятельности может быть и по реализации других направлений НОИ «Наша новая школа» (схема 4):



*Схема 4.*

Предложенный нами механизм управления в рамках программно-целевого подхода обеспечит согласованность всех управленческих программ, единство режимов функционирования и развития школы, позволит школе успешно модернизировать свою образовательную деятельность и добиться высокого качества результатов на «выходе».

## **Основная образовательная программа основного общего образования**

В соответствии с Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации» содержание образования в образовательных организациях нашей страны определяют образовательные программы (п. 1, ст. 12).

По уровням общего образования выделяют следующие основные общеобразовательные программы:

- образовательная программа *дошкольного* образования;
- образовательная программа *начального* общего образования;
- образовательная программа *основного* общего образования;
- образовательная программа *среднего* общего образования.

В общем образовании могут быть использованы *дополнительные общеобразовательные программы*. Реализация дополнительных общеобразовательных программ должна быть направлена, в частности, на формирование и развитие творческих способностей учащихся, удовлетворение потребностей в интеллектуальном, художественно-эстетическом развитии, а также должна обеспечивать духовно-нравственное и гражданско-патриотическое воспитание.

Кроме того, на всех уровнях общего образования может быть использована *адаптированная* образовательная программа для обучения лиц с ограниченными возможностями здоровья с учетом особенностей их психофизического развития, индивидуальных возможностей, при необходимости обеспечивающая коррекцию нарушений развития и социальную адаптацию указанных лиц.

### **Для чего в школе нужна основная общеобразовательная программа?**

На наш взгляд, основное назначение основной общеобразовательной программы (далее – ООП) не только в обеспечении выполнения федеральных государственных образовательных стандартов общего образования, но и в предоставлении возможности всем участникам образовательного процесса иметь целостное представление о содержании УВП в школе. Это особенно важно в наше время, когда интенсивность изменений и перемен в жизни, в том числе и в образовании, порой приводит к утрате у человека целостного представления о многих вещах и аспектах нашего бытия. Без осознания феномена целого в управлении сложно структурировать внутренние и внешние связи школы, управление становится ситуативным и дискретным.

На наш взгляд, системообразующий принцип при проектировании ООП заключается в понимании сущности целого, как понимал ее вели-

кий русский философ Н.О. Лосский: целое – это когда «1) каждая часть существует для целого, 2) целое существует для каждой части и 3) каждая часть есть целое в некотором особом аспекте его».

С этих позиций предназначение ООП нами видится:

- в согласовании (синергии) дидактического и организационно-педагогического аспектов УВП:
  - *дидактический аспект* – это уровень содержания образования, учебные программы, учебники и учебные пособия, педагогические технологии;
  - *организационно-педагогический аспект* – это учебный план, система диагностики и аттестации, режимные условия и т.д.
- в согласовании (синергии) форм и методов организации УВП с федеральными государственными образовательными стандартами, а также образовательными возможностями и потребностями учащихся.

Хорошая ООП должна:

- 1) обеспечивать выполнение федеральных государственных образовательных стандартов общего образования;
- 2) соответствовать социальному заказу;
- 3) обеспечивать возможность достижения учащимися уровня образованности, который необходим для реализации социального заказа;
- 4) способствовать интеграции учебной и внеурочной деятельности учащихся;
- 5) способствовать интеграции содержания образования различных предметных областей;
- 6) стимулировать использование более эффективных педагогических технологий;
- 7) соответствовать кадровым, материальным и финансовым возможностям школы и санитарно-гигиеническим требованиям;
- 8) способствовать развитию учащихся.

### **Разделы основной образовательной программы основного общего образования**

Основная образовательная программа основного общего образования (далее – ООП ООО) должна содержать три раздела: целевой, содержательный и организационный.

*Целевой* раздел должен определять общее назначение, цели, задачи и планируемые результаты реализации ООП ООО, а также способы определения достижения этих целей и результатов.

Целевой раздел включает:

- пояснительную записку;



- планируемые результаты освоения обучающимися ООП ООО;
- систему оценки достижения планируемых результатов освоения ООП ООО.

*Содержательный* раздел должен определять общее содержание основного общего образования и включать образовательные программы, ориентированные на достижение личностных, предметных и метапредметных результатов, в том числе:

- программу развития универсальных учебных действий (программу формирования общеучебных умений и навыков) при получении основного общего образования, включающую формирование компетенций обучающихся в области использования информационно-коммуникационных технологий, учебно-исследовательской и проектной деятельности;
- программы отдельных учебных предметов, курсов, в том числе интегрированных;
- программу воспитания и социализации обучающихся при получении основного общего образования, включающую такие направления, как духовно-нравственное развитие и воспитание обучающихся, их социализацию и профессиональную ориентацию, формирование экологической культуры, культуры здорового и безопасного образа жизни;
- программу коррекционной работы (при наличии детей с ограниченными возможностями здоровья).

*Организационный* раздел должен определять общие рамки организации образовательной деятельности, а также механизм реализации компонентов ООП ООО.

Организационный раздел включает:

- учебный план основного общего образования, календарный учебный график и план внеурочной деятельности;
- систему условий реализации ООП ООО в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования (далее – ФГОС ООО);
- оценочные и методические материалы, а также иные компоненты (по усмотрению организации, осуществляющей образовательную деятельность).

Обязательная часть составляет 70%, а часть, формируемая участниками образовательных отношений, – 30% от общего объема ООП ООО.

Остановимся на некоторых общих аспектах проектирования и реализации ООП ООО.

## Миссия школы (Зачем? и Для чего?)

Первым шагом для обоснования и выбора ООП ООО должно быть определение миссии своей школы.

Миссия представляет собой сформулированное представление о том, для чего существует учреждение, и в чем заключаются его отличия от аналогичных организаций. Миссия обеспечивает согласование внешних интересов субъектов, которые оказывают влияние на школу, и внутренних интересов участников образовательного процесса (администрации, педагогического и ученического коллективов).

Следует помнить, что миссия школы по сути своей выражает ее философию. Миссия может быть выражена предельно кратко – в форме лозунга, описана в нескольких предложениях или на нескольких страницах. Она определяет предназначение именно вашей школы, поэтому при ее разработке необходимо учесть мнения педагогов, учащихся, их родителей. Кроме того, определяя миссию школы, следует обратить внимание на точность, корректность и реалистичность формулировок каждого ее положения и отдельного фрагмента.

В процессе определения миссии школы необходимо ответить на следующие вопросы:

- На какой контингент обучающихся школа будет ориентироваться?
- Какие образовательные запросы она будет удовлетворять?
- Какие ресурсы для этого имеются?

Вот, например, как можно было бы представить миссию адаптивной школы, исходя из ее понимания, данного автором этой модели Е.А. Ямбургом в книге «Школа для всех» (1996):

*«Миссия нашей школы состоит в том, чтобы создавать наиболее благоприятные условия развития (в соответствии с имеющимися у школы возможностями) для всех детей: одаренных, обычных, нуждающихся в коррекции, – с учетом различий их склонностей и способностей. Школа стремится, с одной стороны, максимально адаптироваться к учащимся с их индивидуальными особенностями, с другой – гибко реагировать на социокультурные изменения среды. Главным итогом такой двухсторонней деятельности школы призвана стать адаптация детей и юношества к быстро меняющейся жизни, сохранение личности воспитанника в весьма непростых, подчас драматических обстоятельствах жизни».*

Выделяются три этапа формулирования миссии:

- 1) подготовка к формулированию;
- 2) собственно формулирование;

3) реализация и развитие (уточнение) миссии.

На этапе подготовки к формулированию миссии необходимо:

- сформировать команду разработчиков;
- выявить внутренние и внешние факторы, которые могут позитивно и негативно повлиять на достижение миссии.

К внешним факторам можно отнести особенности образовательной политики в стране и в регионе, состояние рынка труда и образовательных услуг, потребности потенциальных клиентов (характер и структура социального заказа), демографическую ситуацию и т.п. К внутренним факторам относятся традиции школы, характер образовательного процесса и имеющийся у педагогического коллектива опыт его организации, возможности и ресурсы образовательного учреждения.

Анализируя внешние и внутренние факторы, необходимо выявить изменяющиеся и неизменные факторы. Для этого необходимо дать ответ на вопрос: «На какие факторы мы можем воздействовать (изменять их), а на какие – нет?».

Результатом данного этапа работы должны стать несколько вариантов предварительной формулировки миссии образовательного учреждения. На этапе формулирования необходимо представить для обсуждения подготовленные варианты формулировок миссии школы. Для того чтобы педагогический коллектив увидел свою роль в разработке миссии, важно вовлечь в этот процесс максимальное число учителей.

Миссия не прописывается в ООП ООО, однако сам факт ее наличия в школе, как правило, способствует интеграции участников образовательных отношений в реализации целей и задач федеральных государственных образовательных стандартов.

### **Цели и задачи основной образовательной программы основного общего образования**

Миссия конкретизируется через реализацию целей образовательной деятельности школы. Как правило, цели школы:

- определяют уровень и содержательное наполнение ООП;
- указывают на адресность и ожидаемые результаты освоения ООП.

В целевом разделе ООП ООО должна быть представлена пояснительная записка, в которой указываются:

1. Цели и задачи ООП ООО.
2. Принципы и подходы к формированию ООП ООО.
3. Планируемые результаты освоения обучающимися ООП ООО. Данный пункт включает в себя общие положения, структуру планируе-

мых результатов и описание результатов освоения ООП ООО (личностных, метапредметных и предметных). Предметные результаты должны быть конкретизированы по следующим предметам:

- Русский язык
- Литература
- Иностранный язык
- Второй иностранный язык
- История России, Всеобщая история
- Обществознание
- География
- Математика
- Информатика
- Физика
- Биология
- Химия
- Изобразительное искусство
- Музыка
- Технология
- Физическая культура
- Основы безопасности жизнедеятельности.

4. Система оценки достижения планируемых результатов освоения ООП ООО.

### **Учебный план основной образовательной программы основного общего образования (Что? и Сколько?)**

Статья 2 ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» определяет учебный план как документ, который определяет перечень, трудоемкость, последовательность и распределение по периодам обучения учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных видов учебной деятельности и, если иное не установлено настоящим Федеральным законом, формы промежуточной аттестации обучающихся.

Учебный план ООП ООО (далее – *учебный план*) состоит из двух частей: *обязательной части* и части, формируемой участниками образовательных отношений (далее – *вариативная часть*).

*Обязательная часть* примерного учебного плана определяет состав учебных предметов обязательных предметных областей для всех имеющих по данной программе государственную аккредитацию образовательных организаций, реализующих образовательную программу основного общего образования, и учебное время, отводимое на их изучение по классам (годам) обучения. Допускаются интегрированные

учебные предметы (курсы) как в рамках одной предметной области в целом, так и на определенном этапе обучения.

*Вариативная часть* учебного плана определяет время, отводимое на изучение содержания образования, обеспечивающего реализацию интересов и потребностей обучающихся, их родителей (законных представителей), педагогического коллектива образовательной организации.

Время, отводимое на данную часть примерного учебного плана, может быть использовано на:

- увеличение учебных часов, предусмотренных на изучение отдельных учебных предметов обязательной части;
- введение специально разработанных учебных курсов, обеспечивающих интересы и потребности участников образовательных отношений, в том числе этнокультурные;
- другие виды учебной, воспитательной, спортивной и иной деятельности обучающихся.

В интересах детей с участием обучающихся и их семей могут разрабатываться индивидуальные учебные планы, в рамках которых формируется индивидуальная траектория развития обучающегося (содержание учебных предметов, курсов, модулей, темп и формы образования). Реализация индивидуальных учебных планов, программ сопровождается тьюторской поддержкой.

Для основного общего образования применительно к нашему региону могут быть использованы три варианта примерного недельного учебного плана:

- варианты 1, 2 – для общеобразовательных организаций, в которых обучение ведется на русском языке с учетом минимального и максимального числа часов;
- 3-й вариант – для общеобразовательных организаций, в которых обучение ведется на русском языке с учетом изучения второго иностранного языка.

Каждая общеобразовательная организация самостоятельно определяет режим работы (5-дневная или 6-дневная учебная неделя) с учетом законодательства Российской Федерации. При 5-дневной учебной неделе количество часов на физическую культуру составляет 2, третий час может быть реализован образовательной организацией за счет часов из части, формируемой участниками образовательных отношений и/или за счет посещения учащимися спортивных секций.

Продолжительность учебного года основного общего образования составляет 34–35 недель. Количество учебных занятий за 5 лет не может

составлять менее 5267 часов и более 6020 часов. Максимальное число часов в неделю в 5, 6 и 7 классах при 34 учебных неделях составляет 28, 29 и 31 час соответственно. Максимальное число часов в неделю в 8 и 9 классах при 34 учебных неделях составляет 32 и 33 часа соответственно. Максимальное число часов в 5, 6, 7, 8 и 9 классах при 35 учебных неделях составляет 32, 33, 35, 36 и 36 часов соответственно.

Продолжительность каникул в течение учебного года составляет не менее 30 календарных дней, летом – не менее 8 недель.

Продолжительность урока в основной школе составляет 40–45 минут.

### Вариант № 1

Примерный недельный учебный план основного общего образования (минимальный в расчете на 5267 часов за весь уровень образования)

Предметные области	Учебные предметы	Количество часов в неделю					
		Классы					
		V	VI	VII	VIII	IX	Всего
	<i>Обязательная часть</i>						
Филология	Русский язык	5	6	4	3	3	21
	Литература	3	3	2	2	3	13
	Иностранный язык	3	3	3	3	3	15
Математика и информатика	Математика	5	5				10
	Алгебра			3	3	3	9
	Геометрия			2	2	2	6
	Информатика			1	1	1	3
Общественно-научные предметы	История России. Всеобщая история	2	2	2	2	2	10
	Обществознание		1	1	1	1	4
	География	1	1	2	2	2	8
Естественнонаучные предметы	Физика			2	2	3	7
	Химия				2	2	4
	Биология	1	1	1	2	2	7
Искусство	Музыка	1	1	1	1		4
	Изобразительное искусство	1	1	1			3
Технология	Технология	2	2	2	1		7

Физическая культура и Основы безопасности жизнедеятельности	Основы безопасности жизнедеятельности				1	1	2
	Физическая культура	2	2	2	2	2	10
Итого		26	28	29	30	30	143
<i>Часть, формируемая участниками образовательных отношений</i>		2	1	2	2	3	10
Максимально допустимая недельная нагрузка		28	29	31	32	33	153

## Вариант № 2

Примерный недельный учебный план основного общего образования  
(максимальный в расчете на 6020 часов за весь уровень образования)

Предметные области	Учебные предметы	Количество часов в неделю					
		Классы					
		V	VI	VII	VIII	IX	Всего
	<i>Обязательная часть</i>						
Филология	Русский язык	5	6	4	3	3	21
	Литература	3	3	2	2	3	13
	Иностранный язык	3	3	3	3	3	15
Математика и информатика	Математика	5	5				10
	Алгебра			3	3	3	9
	Геометрия			2	2	2	6
	Информатика			1	1	1	3
Общественно-научные предметы	История России. Всеобщая история	2	2	2	2	3	11
	Обществознание		1	1	1	1	4
	География	1	1	2	2	2	8
Естественнонаучные предметы	Физика			2	2	3	7
	Химия				2	2	4
	Биология	1	1	1	2	2	7
Искусство	Музыка	1	1	1	1		4
	Изобразительное искусство	1	1	1	1		4
Технология	Технология	2	2	2	1		7

Физическая культура и Основы безопасности жизнедеятельности	Основы безопасности жизнедеятельности				1	1	2
	Физическая культура	3	3	3	3	3	15
Итого		27	29	30	32	32	150
<i>Часть, формируемая участниками образовательных отношений</i>		5	4	5	4	4	22
Максимально допустимая недельная нагрузка		32	33	35	36	36	172

### Вариант № 3

#### Примерный недельный учебный план основного общего образования (второй иностранный язык)

Предметные области	Учебные предметы Классы	Количество часов в неделю					
		V	VI	VII	VIII	IX	Всего
	<i>Обязательная часть</i>						
Филология	Русский язык	5	6	4	3	3	21
	Литература	3	3	2	2	3	13
	Иностранный язык	3	3	3	3	3	15
	Второй иностранный язык	2	2	2	2	2	10
Математика и информатика	Математика	5	5				10
	Алгебра			3	3	3	9
	Геометрия			2	2	2	6
	Информатика			1	1	1	3
Общественно-научные предметы	История России. Всеобщая история	2	2	2	2	3	11
	Обществознание		1	1	1	1	4
	География	1	1	2	2	2	8
Естественнонаучные предметы	Физика			2	2	3	7
	Химия				2	2	4
	Биология	1	1	1	2	2	7
Искусство	Музыка	1	1	1	1		4
	Изобразительное искусство	1	1	1	1		4
Технология	Технология	2	2	2	1		7



Физическая культура и Основы безопасности жизнедеятельности	Основы безопасности жизнедеятельности				1	1	2
	Физическая культура	3	3	3	3	3	15
Итого		29	31	32	34	34	160
<i>Часть, формируемая участниками образовательных отношений</i>		3	2	3	2	2	12
Максимально допустимая недельная нагрузка		32	33	35	36	36	172

Примерный недельный учебный план является ориентиром при разработке учебного плана школы.

Учебный план школы может также составляться в расчете на весь учебный год или иной период обучения, включая различные недельные учебные планы с учетом специфики календарного учебного графика образовательной организации. Учебные планы могут быть разными в отношении различных классов одной параллели. Также могут создаваться комплексные учебные планы с учетом специфики реализуемых образовательных программ и наименований образовательных организаций (лицей, гимназии, центры образования, школы с углубленным изучением отдельных предметов и пр.).

В учебном плане могут быть также отражены различные формы организации учебных занятий, формы промежуточной аттестации в соответствии с методическими системами и образовательными технологиями, используемыми образовательной организацией (уроки, практикумы, проектные задания, исследовательские модули, тренинги, погружения, самостоятельные и лабораторные работы обучающихся и пр.).

Для экспертизы учебного плана можно выделить следующие критерии:

- соответствует СанПиН 2.4.2.2821–10 (с изменениями 2015 года);
- содержит все обязательные предметные области и учебные предметы в соответствии с требованиями ФГОС ООО;
- учебный план согласуется по времени с программами учебных предметов и позволяет выполнить их в полном объеме;
- отражает соотношение обязательной части и части, формируемой участниками образовательных отношений, установленное ФГОС ООО;

- имеет разработанные учебные планы профилей обучения (естественно-научный, гуманитарный, социально-экономический, технологический, универсальный);
- предусматривает возможность введения учебных курсов, обеспечивающих образовательные потребности и интересы обучающихся;
- предусматривает выполнение индивидуального проекта;
- имеется примерный еженедельный график выполнения учебного плана программ учебных предметов.

Наряду с учебным планом составляется план, регламентирующий занятия *внеурочной деятельностью*.

*План внеурочной деятельности* определяет состав и структуру направлений, формы организации, объем внеурочной деятельности на уровне основного общего образования (до 1750 часов за пять лет обучения) с учетом интересов обучающихся и возможностей организации, осуществляющей образовательную деятельность. Внеурочная деятельность в соответствии с требованиями ФГОС ООО организуется по основным направлениям развития личности (духовно-нравственное, социальное, общеинтеллектуальное, общекультурное, спортивно-оздоровительное и т.д.).

Содержание данных занятий должно формироваться с учетом пожеланий обучающихся и их родителей (законных представителей) и осуществляться посредством различных форм организации, отличных от урочной системы обучения: экскурсии, кружки, секции, круглые столы, конференции, диспуты, школьные научные общества, олимпиады, конкурсы, соревнования, поисковые и научные исследования, общественно полезные практики и т.д.

При организации внеурочной деятельности обучающихся могут использоваться возможности организаций дополнительного образования, культуры, спорта. В период каникул для продолжения внеурочной деятельности могут использоваться возможности специализированных лагерей, тематических лагерных смен, летних школ.

План внеурочной деятельности может включать в себя:

- план организации деятельности ученических сообществ (подростковых коллективов), в том числе ученических классов, разновозрастных объединений по интересам, клубов; детских, подростковых и юношеских общественных объединений, организаций и т.д.;
- план внеурочной деятельности по учебным предметам образовательной программы (предметные кружки, факультативы, учениче-

ские научные общества, школьные олимпиады по предметам программы основной школы);

- план организационного обеспечения учебной деятельности (ведение организационной и учебной документации, организационные собрания, взаимодействие с родителями по обеспечению успешной реализации образовательной программы и т.д.);
- план работы по организации педагогической поддержки обучающихся (проектирование индивидуальных образовательных маршрутов, работа тьюторов, педагогов-психологов);
- план работы по обеспечению благополучия обучающихся в пространстве общеобразовательной школы (безопасности жизни и здоровья школьников, безопасных межличностных отношений в учебных группах, профилактики неуспеваемости, профилактики различных рисков, возникающих в процессе взаимодействия школьника с окружающей средой, социальной защиты учащихся);
- план воспитательных мероприятий.

Можно выделить следующие критерии для экспертизы плана внеурочной деятельности:

- план указывает перечень направлений (или программ), а также формы организации внеурочной деятельности;
- план согласуется по времени с программами внеурочной воспитывающей деятельности и позволяет выполнить их в полном объеме;
- план имеет примерный еженедельный график выполнения плана внеурочной воспитывающей деятельности.

*Календарный учебный график* составляется с учетом мнений участников образовательных отношений, региональных и этнокультурных традиций, с учетом плановых мероприятий учреждений культуры региона. При составлении календарного учебного графика учитываются различные подходы при составлении графика учебного процесса, система организации учебного года: четвертная, триместровая, биместровая, модульная и др.

Примерный календарный учебный график реализации ООП ООО составляется школой самостоятельно с учетом требований СанПиН 2.4.2.2821–10 (с изменениями 2015 года) и мнения участников образовательного процесса.

## Программно-методическое обеспечение учебного плана и используемые образовательные технологии (Как ?)

*Нельзя, чтобы в одном и том же классе преподавание одного предмета строилось на основе технологии развивающего обучения, другого – на основе программированного обучения, а третьего – на основе идей вальдорфской педагогики.*

В.С. Лазарев

Важным шагом в составлении ООП ООО школы является обеспечение учебного плана программно-методическим комплексом. Под термином «программное обеспечение» следует понимать перечень конкретных учебных программ по каждому из предметов учебного плана, которые приняты к использованию в школе.

К *методическому обеспечению* относятся в первую очередь те средства обучения или образовательные технологии, с помощью которых могут быть реализованы цели и задачи школьного образования, а также учебники и учебные пособия, наглядные и методические пособия, справочники, атласы, хрестоматии, технические средства обучения и т.д.

*Учебно-методический комплекс* – система нормативной и учебно-методической документации, средств обучения и контроля, необходимых и достаточных для качественной организации основных и дополнительных образовательных программ, согласно учебному плану.

Описание содержания учебно-методического комплекса позволяет:

- провести инвентаризацию имеющихся в школе учебно-методических комплексов по отдельным предметам;
- выявить необходимые, но отсутствующие составляющие учебно-методических комплексов (прежде всего учебники);
- продумать систему работы по комплектованию школьной библиотеки;
- избежать спонтанной, зачастую необоснованной смены программ и учебников педагогами, что приводит не только к нарушению преемственности в обучении, но и к дополнительным финансовым затратам.

Сведения об используемом учебно-методическом обеспечении по каждому предмету лучше оформить в виде таблиц, как это показано в таблицах № 1 и № 2.

Таблица № 1

Учебные предметы учебного плана ОП ООО	Учебная программа	Учебник	Обоснование выбора

Таблица № 2

Ступень образования	Учебные предметы		
	1	2	3
Начальная школа			
Основная школа			
Средняя школа			

Характеризуя образовательные технологии, необходимо оценить результаты применения уже используемых образовательных технологий с точки зрения современных тенденций развития образования, обеспечения качества образования (реализация федеральных государственных образовательных стандартов), учета ресурсоемкости технологий, а также обосновать целесообразность применения каждой из вводимых в данной школе технологий.

При обосновании выбора образовательных технологий и методик обучения, воспитания и развития обучающихся необходимо учитывать:

1. Требования к результатам освоения и условиям реализации ООП ООО.
2. Принцип соответствия форм, методов и содержания обучения.
3. Уровень учебно-методического обеспечения школы; наличие подготовленных учителей, желающих использовать в работе данную технологию.

Сформировать этот компонент ООП ООО можно, используя таблицу № 3.

Таблица № 3

Предметные области ОП ООО	Ведущие образовательные технологии, методы и приемы обучения	Формы организации обучения	Режим обучения

### **Оценка качества реализации основной образовательной программы основного общего образования**

При оценке качества реализации ООП ООО должен быть дан ответ на вопрос: «Каким образом определяется достижение заявленных в образовательной программе целей?». Для этого на уровне школы разрабатывается система критериев и показателей, которая позволяла бы судить о том, насколько эффективно реализуется ООП ООО.

Система оценки достижения планируемых результатов освоения ООП ООО должна:

- определять основные направления и цели оценочной деятельности, ориентированной на управление качеством образования, описывать объект и содержание оценки, критерии, процедуры и состав инструментария оценивания, формы представления результатов, условия и границы применения системы оценки;
- ориентировать образовательную деятельность на духовно-нравственное развитие и воспитание обучающихся, реализацию требований к результатам освоения основной образовательной программы основного общего образования;
- обеспечивать комплексный подход к оценке результатов освоения основной образовательной программы основного общего образования, позволяющий вести оценку предметных, метапредметных и личностных результатов основного общего образования;
- обеспечивать оценку динамики индивидуальных достижений обучающихся в процессе освоения основной общеобразовательной программы основного общего образования;
- предусматривать использование разнообразных методов и форм, взаимно дополняющих друг друга (стандартизированные письменные и устные работы, проекты, практические работы, творческие работы, самоанализ и самооценка, наблюдения, испытания (тесты) и иное);
- позволять использовать результаты итоговой оценки выпускников, характеризующие уровень достижения планируемых результатов освоения основной образовательной программы основного общего образования, как основы для оценки деятельности организации, осуществляющей образовательную деятельность и системы образования разного уровня;
- включать описание организации и содержания государственной итоговой аттестации обучающихся, промежуточной аттестации обучающихся в рамках урочной и внеурочной деятельности, итоговой оценки по предметам, не выносимым на государственную итоговую аттестацию обучающихся, и оценки проектной деятельности обучающихся.

Кроме того, в этой части ООП ООО дается характеристика средств получения информации, на основе которой принимаются управленческие решения, позволяющие корректировать ход ее выполнения. К таким средствам можно отнести различные формы текущей и итоговой аттестации обучающихся, а также разнообразные способы учета их достижений (см. табл. 4).

Таблица № 4

Ступени обучения	Обязательные формы		Формы учета достижений	
	Текущая аттестация по предметам	Итоговая аттестация по предметам	Урочная деятельность	Внеурочная деятельность
Основное общее образование (5–9 классы)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– тестирование;</li> <li>– творческие работы;</li> <li>– собеседование;</li> <li>– устный зачет;</li> <li>– письменный зачет;</li> <li>– проверочная работа;</li> <li>– практическая работа; <ul style="list-style-type: none"> <li>– доклад;</li> </ul> </li> <li>– контрольная работа;</li> <li>– сочинение;</li> <li>– различные виды диктантов; <ul style="list-style-type: none"> <li>– изложение;</li> </ul> </li> <li>– лабораторная работа;</li> <li>– домашняя контрольная работа; <ul style="list-style-type: none"> <li>– написание и защита рефератов</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– собеседование;</li> <li>– защита рефератов;</li> <li>– устный экзамен;</li> <li>– письменный экзамен;</li> <li>– тестирование</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ведение тетрадей по предметам;</li> <li>– анализ текущей успеваемости</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– анализ внеурочной активности учащихся;</li> <li>– участие в предметных олимпиадах;</li> <li>– творческие отчеты;</li> <li>– участие в выставках, фестивалях, конкурсах, соревнованиях</li> </ul>

Для экспертизы можно также выделить следующие общие критерии качества ООП ООО:

- программа содержит все необходимые структурные элементы ООП ООО;
- программа имеет содержательное наполнение структурных элементов ООП ООО;
- в программе четко обозначены цели и результаты освоения ООП ООО;
- программа обеспечивает полноту всех видов деятельности обучающихся в процессе освоения ОП;
- программа обеспечивает реализацию компетентного подхода к результатам освоения ОП ООО;
- успешная реализация программы адекватно поставленным целям;
- программа обеспечивает общий психологический климат школы, стиль отношений, самочувствие учащегося и учителя, условия для развития и самореализации, внутренний комфорт.

## **Алгоритм деятельности школы в условиях введения ФГОС основного общего образования**

*Выживают не самые сильные или самые умные виды,  
а те, которые лучше других приспосабливаются  
к изменениям.*

Чарльз Дарвин

Алгоритм разработки основной образовательной программы основного общего образования (далее – ООП ООО) включает в себя определенные этапы и процедуры. Рассмотрим их.

**Первый этап** связан с формированием рабочей группы и постановкой перед ней задач по разработке проекта введения ФГОС в основной школе.

На данном этапе важно принять два управленческих решения или, другими словами, осуществить две процедуры\*.

*Процедура № 1* связана с изданием приказа о создании Совета по введению ФГОС общего образования (см. Приложение 1) и рабочей группы (см. Приложение 2), поскольку любое управленческое решение должно опираться на нормативно-правовую базу. *Процедура № 2* – это постановка задачи перед рабочей группой и распределение обязанностей в ней.

*Задачами этапа* являются:

- определение состава рабочей группы;
- назначение руководителя рабочей группы;
- определение порядка работы группы;
- постановка перед группой задачи.

Соответственно, на начальном этапе нам необходимо получить следующие результаты:

- сформировать рабочую группу по разработке проекта образовательной системы основного общего образования;
- назначить руководителя рабочей группы;
- определить список участников рабочей группы;
- обеспечить подготовку рабочей группы к разработке проекта;
- определить задачи членов рабочей группы по разработке проекта образовательной системы основного общего образования.

\*Если в Вашей школе в процессе разработки ФГОС начального общего образования уже разработаны локальные акты, обеспечивающие



деятельность Совета по введению ФГОС общего образования (далее – Совет) и рабочих групп, то смело переходите к реализации второго этапа.

*Единственный человек, который хочет изменений, – это младенец в мокрых пеленках.*

Марк Твен

**Второй этап** – это определение необходимых изменений в существующей образовательной системе.

Данный этап включает в себя целый комплекс управленческих решений (процедур), связанных с модернизацией образовательной системы. Вначале Совет и рабочая группа должны определиться с изменениями, которые должны произойти в образовательных целях основного общего образования школы (Процедура № 3). Следующее управленческое решение связано с выбором варианта учебного плана и определением изменений в составе учебных программ и распределении учебного времени (Процедура № 4). Для реализации выбранного варианта учебного плана группа разработчиков образовательной программы должна определить целый комплекс необходимых изменений в содержании учебных программ (Процедура № 5), технологиях обучения и воспитания (Процедура № 6), условиях образовательной деятельности (Процедура № 7), способах и организационных механизмах контроля образовательного процесса и оценки его результатов (Процедура № 8).

Рассмотрим пошагово все действия второго этапа.

*Неудача при подготовке приводит к подготовке неудачи.*

Б. Франклин

Главный вопрос, на который должна найти ответ группа разработчиков на данном этапе: что необходимо изменить в существующей образовательной системе, чтобы привести ее в соответствие с нормативной моделью, определяемой Федеральным государственным образовательным стандартом основного общего образования (далее – ФГОС ООО).

*Первый шаг* – определение объектов изменений в ООП ООО.

Объектами изменений будут являться:

- образовательные цели;
- учебный план;
- содержание учебных программ и программ внеурочной деятельности;
- образовательные технологии.

*Сравнение – лучший способ познания!*

*Второй шаг* – сравнение существующих целей ООП ООО с целями ФГОС ООО:

- Какие из них ранее не ставились?
- Какие ставились, но фактически не достигались, поскольку их достижение не обеспечивалось содержанием реализуемых в школе учебных и внеурочных программ?
- Какие ранее ставившиеся цели требуют корректировки?

*Результатом* этой части работы является:

- составление списка изменений в предметных целях;
- составление списка изменений в надпредметных целях.

*Учебный план – это конкретизация содержания образования!*

*Третий шаг* – сравнение имеющегося учебного плана и определение содержания изменений:

- в перечне предметов и отводимых на их изучение часов в рамках учебной деятельности (ее инвариантной части и части, формируемой участниками образовательных отношений);
- в перечне программ *внеурочной работы* (дополнительного образования, социально-творческой деятельности, кружковой работы) и часов на эти занятия.

*Результатом* этой части работы является новый учебный план основного общего образования школы.

*Смотри в корень!*

Козьма Прутков

*Четвертый шаг* – анализ содержания учебных программ, предполагающий поиск ответов на вопросы:

- Какое содержание учебных программ не требует изменений?
- Какое содержание учебных программ требует корректировки?
- Какие учебные программы отсутствуют в школе, и требуется их найти вовне или разработать?

*Результатом* этой части работы является определение:

- учебных программ по обязательным предметам;
- учебных программ вариативной части учебного плана;
- программ внеурочной деятельности.

*NB! Содержание учебных программ должно обеспечивать достижение всех образовательных целей ООП ООО! На основе учебных программ*

*в каждой школе разрабатываются рабочие программы учебных предметов, курсов, в том числе внеурочной деятельности.*

*Образовательные технологии –  
это как учить результативно!*

*Пятый шаг – сравнение используемых школой образовательных технологий и методов с требованиями ФГОС ООО.*

*Данное действие связано с поиском ответов на вопросы:*

- *Какие технологии и формы обучения соответствуют требованиям ФГОС ООО и сохраняются при переходе к новой образовательной системе?*
- *Какие технологии и формы обучения не отвечают требованиям ФГОС ООО и нуждаются в замене?*
- *Какие новые технологии и формы обучения необходимы для достижения образовательных целей?*

*Результатом этой части работы является определение технологий и формы обучения, необходимых для достижения целей ООП ООО.*

*Переходим к условиям!*

*Шестой шаг – выявление достаточности внутренних и внешних возможностей (материально-технических, финансовых, информационных, кадровых, временных и др.) для обеспечения соответствия модернизированной образовательной системы требованиям ФГОС ООО.*

*Прежде всего рабочей группе необходимо ознакомиться с требованиями к условиям реализации ООП ООО (см. IV раздел ФГОС ООО).*

*Для упрощения анализа ресурсного обеспечения образовательного процесса в соответствии с ФГОС ООО можно воспользоваться таблицей (см. табл. 1), первые два столбца которой заполняются на основе содержания ФГОС ООО.*

*В результате для каждого типа требований составляется перечень ограничений (несоответствий имеющихся условий или ресурсов требованиям ФГОС ООО), делающих невозможными предполагаемые изменения в школе и поэтому требующих своего изменения.*

Таблица 1.

**Определение необходимого ресурсного обеспечения образовательного процесса в основной школе**

Компоненты образовательного процесса	Показатели ресурсного обеспечения образовательного процесса		Решение
	Требования ФГОС ООО	В наличии в образовательном учреждении	
<b>Информационно-методическое обеспечение</b>			
... Деятельность учителя. Обеспечение деятельности учителя информационными ресурсами (учебные программы, учебники, методические пособия, мультимедийные пособия и т.д.) ...	... Наличие электронных ресурсов, обеспечивающих деятельность учителя	... Отсутствие электронных ресурсов	... Создать электронные ресурсы ...
<b>Кадровое обеспечение</b>			
... Деятельность учителя. Квалификационная категория	... Уровень квалификации позволяет вести образовательную деятельность по реализации основной образовательной программы основного общего образования	... Недостаточный уровень квалификации для ведения образовательной деятельности по реализации основной образовательной программы основного общего образования	... Обеспечить необходимый уровень квалификации
<b>Финансово-экономическое обеспечение</b>			
...	...	...	...
<b>Материально-техническое обеспечение</b>			
...	...	...	...
<b>Психолого-педагогическое обеспечение</b>			
...	...	...	...

### *Контроль – он и в Африке контроль!*

*Седьмой шаг* – определение необходимых изменений в способах и организационных механизмах контроля образовательного процесса и оценки его результатов.

Результатом этой части работы является определение степени соответствия существующей системы оценки результатов освоения учащимися содержания ФГОС ООО всем составляющим оценки:

- планируемые результаты (личностные, метапредметные, предметные);
- показатели и критерии оценки уровня их достижения;
- используемый инструментарий.

На основе анализа имеющейся в школе системы контроля и оценки определяется перечень:

- способов и организационных механизмов контроля и оценки знаний и умений учащихся, включаемых в новую систему без изменений;
- способов и организационных механизмов контроля и оценки знаний и умений учащихся, требующих корректировки;
- новых способов и организационных механизмов контроля и оценки знаний и умений учащихся.

Все описанные выше шаги анализа могут осуществляться рабочей группой как последовательно, так и параллельно (одновременно).

*Результаты этапа.* Результатом анализа существующей в школе образовательной системы на предмет ее соответствия требованиям ФГОС ООО должны стать перечни необходимых изменений в существующей образовательной системе школы для приведения ее в соответствие требованиям ФГОС ООО и задания проектным группам, определяющие требования к результатам и срокам проектирования.

Результаты анализа представляются Совету. Задача Совета – определить полноту и согласованность предлагаемых изменений, ответив на вопросы:

- Достаточно ли предлагаемых изменений в компонентах существующей образовательной системы для приведения ее в соответствие с ФГОС ООО?
- Соответствует ли характер предлагаемых изменений в компонентах образовательной системы основного общего образования требованиям ФГОС ООО и возможностям школы?

Совет должен также оценить предлагаемые изменения по степени их соответствия миссии школы, потребностям учащихся и их родителей.

По результатам обсуждения Советом предложенных рабочей группой направлений и содержания изменений в образовательной системе в них вносятся коррективы и осуществляется переход к следующему этапу введения ФГОС ООО.

*Лучший способ справиться с изменениями состоит в том, чтобы помочь их осуществлению.*

Б. Доул

**Третий этап** – разработка проекта новой образовательной системы школы.

*«Проект» – значит «брошенный вперед»!*

**Задача этапа** – проектирование образовательной модели основного общего образования школы, соответствующей нормативной модели, определяемой ФГОС ООО.

**Процедура № 9** предполагает формирование групп проектирования изменений в образовательной системе и постановку перед ними задач.

Проектирование целесообразно осуществлять в микрогруппах, которым требуется выдать задания на разработку и реализацию единичных проектов.

Задача руководителя рабочей группы – обеспечить полноту и связность единичных проектов.

Далее необходимо переходить к разработке проектов изменений в образовательной системе школы (Процедура № 10).

*Практика – критерий истины!*

Каждая микрогруппа, за которой закреплены определенные предметные области учебного плана основного общего образования школы, проектирует все необходимые изменения в содержании предметных областей, технологиях, условиях, способах контроля и оценки результатов. Для каждого из этих изменений определяется, каким образом оно будет осуществляться.

Выбор технологий и форм обучения для замены традиционных в предметных областях учебного плана основного общего образования школы осуществляется из списка рекомендуемых ФГОС ООО. Результатом работы должен стать перечень технологий, которые предполагается использовать в каждой из проектируемых в рамках единичного проекта учебных (внеучебных) программ.

Аналогичным образом в каждом единичном проекте осуществляется рассмотрение ресурсной части программ и системы контроля и оценки их результатов.

*Согласование – это всегда начало целого!*

Для получения комплекса (системы) изменений в образовательной системе основного общего образования школы, взаимодополняющих и усиливающих эффекты друг друга, необходимо обеспечить согласованность между ними.

Связь между проектами состоит в передаче результата, получаемого одной микрогруппой, другой микрогруппе для усиления совместного образовательного эффекта.

Каждая проектная микрогруппа в процессе конкретизации изменений в своей части проекта должна выявлять и фиксировать возможные связи с другими единичными проектами, определяя:

- требования к изменениям, которые в других проектах разрабатываются;
- предложения по включению и использованию отдельных результатов своего проекта другими.

Наиболее простым вариантом проведения согласования является проведение совместного заседания микрогрупп, на котором каждая из них сообщит, с какими другими группами ей необходимо установить связи и что она хотела бы получить от других групп.

*Процедура № 11* – экспертиза проектов изменений в образовательной системе школы.

Оценка единичных проектов проводится на заседании рабочей группы.

При оценке каждого проекта необходимо учитывать:

- полноту содержания проекта;
- обоснованность выбора способа осуществления изменений в компоненте образовательной системы;
- согласованность необходимых связей с другими единичными проектами;
- распределение обязанностей между исполнителями при реализации проекта;
- наличие и обоснованность оценок, необходимых для реализации проекта финансовых и материально-технических ресурсов;
- конкретность ожидаемых результатов и их обоснованность.

Выявленные недостатки единичных проектов должны быть устранены к установленному руководителем рабочей группы сроку.

Завершенный проект обсуждается на заседании Совета, который определяет готовность проекта для перехода к разработке плана-графика его реализации.

В ходе оценки устанавливается, насколько детально в проекте разработаны предлагаемые изменения в образовательной системе, а также уровень их достаточности для реализации ФГОС ООО.

*Результаты этапа.* Результатом проектирования является образовательная модель основного общего образования школы, соответствующая ФГОС ООО и включающая:

- состав учебных программ или их частей, подлежащих самостоятельной разработке;
- состав учебных программ, найденных вовне и подлежащих освоению;
- состав новых образовательных технологий, которые нужно освоить;
- перечни конкретных видов ресурсов, подлежащих приобретению;
- перечень учебных программ повышения квалификации педагогических кадров, которые нужно реализовать, чтобы обеспечить введение новых учебных программ и технологий;
- перечень новых методов контроля, которые нужно ввести;
- перечень новых механизмов контроля, которые нужно разработать и ввести.

*План – это поэтапное осуществление деятельности во времени!*

**Четвертый этап** – разработка плана-графика модернизации образовательной системы основного общего образования школы.

*Шесть верных слуг есть у меня,  
Всему обучен ими я.*

*Сих верных слуг зову я так:*

*Кто, Где, Что, Почему, Когда и Как.*

Р. Киплинг

План-график модернизации образовательной системы школы – это модель, определяющая процесс перехода от существующей образовательной системы к желаемой образовательной системе.

*Задачи этапа:*

Определить:

- полный состав действий, необходимых для реализации единичных проектов;



- планы-графики реализации единичных проектов;
- согласовать по срокам связи между единичными проектами, обеспечив их скоординированность;
- распределить все единичные проекты во времени.

План должен содержать все необходимые и достаточные действия для осуществления желаемых изменений, скоординированные между собой в пространстве и времени и обеспеченные ресурсами. План должен быть полным и реалистичным. Он должен определять промежуточные результаты, чтобы обеспечивать возможность своевременного выявления возможных сбоев в процессе введения ФГОС ООО.

*Все нужно упрощать до предела, но не более того.*

А. Эйнштейн

*Процедура № 12* связана с разработкой планов-графиков реализации проектов изменений в образовательной системе школы.

Для этого каждая группа:

- определяет полный состав действий, необходимых для их реализации;
- распределяет эти действия во времени.

После определения состава и логической последовательности действий составляется план-график реализации единичного проекта. Основная задача – обеспечить рациональное распределение и координирование всех предусматриваемых действий во времени.

План-график может быть представлен в табличной форме (см. табл. 2).

*Таблица 2.*

Форма представления плана-графика реализации единичного проекта

№ п/п	Этапы единичного проекта и решаемые задачи	Сроки		Ответственные исполнители	Ожидаемые результаты
		начала	окончания		
1	2	3	4	5	6
1. 1.1. 1.2.	Разработка нововведения Задача 1 ...				
2. 2.1. 2.2.	Реализация нововведения Задача 1 ...				

*Процедура № 13* – экспертиза планов-графиков реализации проектов изменений в образовательной системе школы.

Разработанные планы-графики единичных проектов затем проходят экспертизу на предмет скоординированности с планами-графиками других групп на заседании рабочей группы. При этом все связи, установленные между проектами на этапе проектирования, проверяются по срокам, и в случае их несоответствия принимаются решения о корректировке проектов планов действий.

*Процедура № 14* – построение общего плана-графика модернизации образовательной системы школы.

Согласование сроков является базой для создания общего плана-графика проекта модернизации образовательной системы.

Основная задача, решаемая на этом шаге, – обеспечить рациональное распределение и координирование всех единичных проектов во времени. Этим, как и полнотой проектов, достигается реалистичность реализации плана по срокам.

Распределить единичные проекты во времени – значит не только определить продолжительность выполнения каждого из них, но и согласовать их между собой по срокам.

Для распределения проектов во времени используется ленточная диаграмма Гантта, имеющая форму таблицы (см. рис 1.).

Единичные проекты	Годы и месяцы													
	2016 год					2017 год								
	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	...
1.....														
2.....														
3.....														
4.....														
5.....														
6.....														
7.....														
8.....														

*Рис.1. Ленточная диаграмма Гантта.*

В левом столбце таблицы перечислены единичные проекты, а по горизонтали дана временная шкала. Напротив каждого проекта наносится лента, длина которой соответствует продолжительности его ре-

лизации, а ее начало совпадает с соответствующей точкой на временной шкале.

Составление графика начинается с определения проектов, которые могут быть начаты сразу, то есть для их начала не требуются результаты других проектов. Предположим, что это проекты 1 и 3. На график наносятся ленты, соответствующие их длительности. Проект 2 может быть начат только по окончании проекта 1. Поэтому момент его начала совпадает с моментом окончания проекта 1. От этой точки откладывается лента, соответствующая продолжительности проекта 2. Проект 4 начинается после завершения проектов 2 и 3. Как видно из рисунка, проект 2 может быть выполнен раньше, чем проект 3, поэтому реально его результат потребует позже. Это означает, что по проекту 2 имеется резерв и момент его начала может быть сдвинут на величину резерва.

Процедура составления графика в дальнейшем аналогична описанной выше. Из рисунка видно, что проект 7 начинается после завершения проекта 4; проект 6 – после проекта 5; проект 8 – после окончания проектов 6 и 7, причем по проекту 6 имеется резерв времени.

График Гантта наглядно показывает, что сбои в сроках реализации одного проекта отражаются на всей «цепочке» и неминуемо ведут к другим сбоям. Таким образом, четкое представление о связях между действиями позволяет заранее предвидеть проблемы, которые могут возникнуть вследствие возникающих отклонений от плана, и принять необходимые меры, то есть сделать управление прогнозируемым. Для единичного проекта при необходимости ленточная диаграмма разрабатывается аналогичным образом, только для действий по его реализации.

Одним из существенных ограничений в реализации данного комплексного проекта является то, что он должен быть привязан к учебному году. Поэтому планирование этого нововведения должно отталкиваться от срока начала обучения по новой образовательной программе. Если после составления ленточной диаграммы окажется, что к требуемому сроку все подготовительные работы не могут быть закончены, тогда нужно решать, как можно сократить время разработки и реализации каких-то подготовительных работ или же увеличить число участников проектов, находящихся на критическом пути, обеспечив выполнение ряда работ в рамках их реализации параллельно.

Когда укрупненный план-график в виде ленточной диаграммы будет составлен, его можно преобразовать в табличную форму. В строки столбца «Проекты» вписываются наименования всех единичных проектов изменений, входящих в структуру комплексного проекта, сроки

их начала и окончания, ответственные исполнители и ожидаемые результаты.

Проект и план-график введения ФГОС ООО принимается Советом и утверждается Приказом директора школы.

*Результаты этапа.* Результаты разработки плана внедрения новых проектов модернизации образовательной системы включают:

- состав единичных проектов, необходимых и достаточных для достижения поставленных целей их введения (что должно быть сделано);
- ожидаемые результаты единичных проектов (что будет получено в результате их реализации);
- сроки начала и окончания реализации единичных проектов и сроки реализации действий в рамках каждого из них (когда должны быть выполнены действия);
- ответственных за реализацию единичных проектов (кто исполнитель).

*Одного видения недостаточно;  
его следует объединить с действием.*

В. Гавел

**Пятый этап** – реализация запланированных изменений в образовательной системе школы.

*Контроль и определение направления – это синонимы.*

П. Друкер

*Процедура № 15* – формирование организационного механизма контроля процессов модернизации образовательной системы школы.

Для эффективной реализации программы модернизации образовательной системы рабочая группа должна четко определять, кто, что и когда должен делать при осуществлении контроля хода реализации проекта, координации усилий ее участников и выработке необходимых управленческих решений.

*Задачи этапа:*

- разработать и ввести в действие организационный механизм контроля хода разработки и реализации системы единичных проектов;
- разработать и ввести в действие организационный механизм анализа состояния работ по комплексному проекту;
- разработать и ввести в действие организационный механизм выработки решений по корректировке планов.

Для проектирования организационного механизма управления реализацией системы единичных проектов должен быть построен организационный механизм контроля, элементами которого являются цели (какая информация собирается в процессе контроля), субъекты (кто контролирует), объекты (что контролируется), процедуры (каким образом осуществляется контроль), периодичность (как часто).

*Гладко было на бумаге, да забыли про овраги.*

Л.Н. Толстой

Необходимо выявить также относительно небольшое число существенных факторов, которые в наибольшей степени сказываются на результатах работы по реализации проекта и состояние которых необходимо контролировать, поскольку они представляют зоны наибольшего риска.

К факторам риска следует отнести:

- *изменения*, вносимые в учебный план;
- *изменения*, вносимые в учебные программы по предметам;
- *изменения*, вносимые в систему оценки результатов образования;
- *изменения*, вносимые в программы внеучебной деятельности;
- *изменения*, вносимые в ресурсное обеспечение образовательного процесса.

*Принимайте изменения, но не выпускайте из рук ценности!*

И. Адизес

*Процедура № 16* – осуществление изменений в образовательной системе школы.

*Результат всей деятельности* – модернизированная образовательная система основного общего образования школы:

- соответствующая ФГОС ООО;
- обеспечивающая ожидаемые изменения в результатах образовательного процесса по сравнению с ранее действующей системой.

*Ветры и волны всегда на стороне самых искусных мореходов.*

Э. Гиббон

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

### Проекты локальных актов, необходимых при введении ФГОС в школе

ПРИКАЗ № ... (проект)  
от \_\_\_\_\_ 20.. года

«О создании и полномочиях Совета  
по введению ФГОС общего образования».

В целях обеспечения эффективного введения обучения в соответствии с ФГОС нового поколения на основании .... (ссылка на документ, послуживший основанием для принятия приказа, если таковой имеется)

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Создать Совет по введению ФГОС общего образования в составе:  
.....
2. Поручить Совету по введению ФГОС общего образования осуществление информационного, консалтингового и научно-методического сопровождения процесса введения ФГОС нового поколения.
3. Ввести в действие Положение о Совете по введению ФГОС общего образования.

Директор ОУ ....

### ПРИЛОЖЕНИЕ К ПРИКАЗУ ...

#### **Положение о Совете по введению ФГОС общего образования**

##### ***I. Общие положения***

Совет по введению ФГОС общего образования (далее – **Совет**) создан в соответствии с решением Педагогического совета общеобразовательной организации от \_\_\_\_ 200\_г. № ... на период введения ФГОС общего образования в целях информационного, консалтингового и научно-методического сопровождения этого процесса.

Совет в своей деятельности руководствуется Конституцией Российской Федерации, законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, законами и иными нормативными правовыми актами субъекта Федерации, Уставом общеобразовательной организации, а также настоящим Положением.

Состав Совета определяется решением Педагогического совета общеобразовательной организации из числа наиболее компетентных

представителей педагогического коллектива, администрации, родителей и представителей муниципального органа управления образованием и утверждается приказом директора.

Возглавляет Совет председатель.

## ***II. Задачи Совета***

Основными задачами Совета являются:

- формирование состава рабочих групп по введению ФГОС общего образования на всех ступенях общеобразовательной организации;
- выдвижение кандидатур руководителей проектов по введению ФГОС общего образования на всех ступенях общеобразовательной организации;
- информационная и научно-методическая поддержка разработки и реализации комплексных и единичных проектов введения ФГОС общего образования на всех ступенях общеобразовательной организации;
- экспертиза единичных проектов введения ФГОС общего образования на всех ступенях общеобразовательной организации;
- экспертиза комплексных проектов введения ФГОС общего образования на всех ступенях общеобразовательной организации;
- утверждение планов-графиков реализации комплексных проектов введения ФГОС общего образования на всех ступенях общеобразовательной организации;
- утверждение результатов экспертизы единичных проектов введения ФГОС общего образования на всех ступенях общеобразовательной организации;
- представление информации о результатах введения ФГОС общего образования на всех ступенях общеобразовательной организации;
- подготовка предложений по стимулированию деятельности учителей по разработке и реализации проектов введения ФГОС общего образования на всех ступенях общеобразовательной организации.

## ***III. Функции Совета***

Совет в целях выполнения возложенных на него задач:

- формирует перечень критериев экспертной оценки результатов деятельности учителей и их объединений по введению ФГОС общего образования на всех ступенях общеобразовательной организации;
- изучает опыт введения ФГОС общего образования других общеобразовательных организаций;

- обеспечивает необходимые условия для реализации проектных технологий при введении ФГОС общего образования на всех ступенях общеобразовательной организации;
- принимает участие в разрешении конфликтов при введении ФГОС;
- периодически информирует педагогический совет о ходе и результатах введения ФГОС общего образования на всех ступенях общеобразовательной организации;
- принимает решения в пределах своей компетенции по рассматриваемым вопросам.

#### ***IV. Порядок работы Совета***

Совет является коллегиальным органом. Общее руководство Советом осуществляет председатель Совета.

Председатель Совета:

- открывает и ведет заседания Совета;
- осуществляет подсчет результатов голосования;
- подписывает от имени и по поручению Совета запросы, письма, постановления Совета;
- отчитывается перед Педагогическим Советом о работе Совета.

Из своего состава на первом заседании Совет избирает секретаря Совета.

Секретарь Совета ведет протоколы заседаний Совета, которые подписываются всеми членами Совета. Протоколы Совета сшиваются в соответствии с правилами по делопроизводству и сдаются на хранение. Протоколы Совета носят открытый характер и доступны для ознакомления.

Члены Совета обязаны:

- присутствовать на заседаниях Совета;
- голосовать по обсуждаемым вопросам;
- исполнять поручения в соответствии с решениями Совета.

Члены Совета имеют право:

- знакомиться с материалами и документами, поступающими в Совет;
- участвовать в обсуждении повестки дня, вносить предложения по повестке дня;
- в письменном виде высказывать особые мнения;
- ставить на голосование предлагаемые ими вопросы.

Вопросы, выносимые на голосование, принимаются большинством голосов от численного состава Совета.



По достижении Советом поставленных перед ним задач и по окончании его деятельности председатель Совета сшивает все документы Совета и сдает их на хранение.

#### ***V. Права Совета***

Совет имеет право:

- вносить на рассмотрение Педагогического совета вопросы, связанные с разработкой и реализацией проекта введения ФГОС;
- вносить предложения и проекты решений по вопросам, относящимся к ведению Совета;
- выходить с предложениями к директору школы и другим членам администрации школы по вопросам, относящимся к ведению Совета;
- требовать от руководителей проектов необходимые справки и документы, относящиеся к деятельности Совета;
- приглашать для принятия участия в работе Совета разработчиков проекта;
- привлекать иных специалистов для выполнения отдельных поручений.

#### ***VI. Ответственность Совета***

Совет несет ответственность:

- за объективность и качество экспертизы комплексных и единичных проектов введения ФГОС общего образования на всех ступенях общеобразовательной организации в соответствии с разработанными критериями;
- за своевременность представления информации Педагогическому совету о результатах введения ФГОС общего образования на всех ступенях общеобразовательной организации;
- за качество и своевременность информационной, консалтинговой и научно-методической поддержки реализации единичных проектов введения ФГОС общего образования;
- за своевременное выполнение решений Педагогического совета, относящихся к введению ФГОС общего образования на всех ступенях общеобразовательной организации, планов-графиков реализации комплексных и единичных проектов введения ФГОС общего образования;
- за компетентность принимаемых решений.

*Примечание: Данное положение должно быть обсуждено на Педагогическом совете общеобразовательной организации и откорректировано в соответствии с условиями деятельности общеобразовательной организации.*

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

ПРИКАЗ № ...  
от \_\_\_\_\_ 20\_\_ года

«О создании и полномочиях рабочих групп  
по введению ФГОС общего образования»

В целях обеспечения эффективного введения обучения в соответствии с ФГОС нового поколения на основании ... (ссылка на документ, послуживший основанием для принятия приказа, если таковой имеется)

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Создать рабочие группы по введению ФГОС общего образования.  
В рабочую группу по введению ФГОС нового на начальной ступени общеобразовательной организации включить:  
.....  
В рабочую группу по введению ФГОС на основной ступени общеобразовательной организации включить:  
.....  
В рабочую группу по введению ФГОС на старшей ступени общеобразовательной организации включить:  
.....
2. Назначить:
  - руководителем рабочей группы по введению ФГОС на начальной ступени общеобразовательной организации – .....
  - руководителем рабочей группы по введению ФГОС на основной ступени общеобразовательной организации – .....
  - руководителем рабочей группы по введению ФГОС на старшей ступени общеобразовательной организации – .....
3. Поручить рабочим группам провести анализ образовательной системы и подготовить предложения об изменениях, которые представить Совету по введению ФГОС общего образования ... (срок выполнения).

Директор ОУ ....

## **Методы управления педагогическим коллективом в период нововведений**

*Не бойтесь оппозиции. Помните, воздушный змей поднимается против ветра, а не по ветру.*

Х.Р. Мэйби

Само слово «модернизация» по определению предполагает изменение чего-либо в соответствии с требованиями современности, переход к более совершенным условиям с помощью ввода разных новых обновлений.

Практика управления организацией показывает, что сопротивление со стороны коллектива в период нововведений – довольно распространенное явление. Назовем основные постулаты этого явления, получившего в теории управления персоналом название «сопротивление переменам».

*Постулат первый:* сопротивление переменам неизбежно. Поскольку любое серьезное изменение затрагивает ожидания людей по поводу собственного будущего, сопротивление возникает как в случае негативного восприятия идеи перемен, так и позитивного. Если раньше наука об управлении социальными организациями (в том числе – общепрообразовательными организациями) рассматривала любое проявление сопротивления переменам со стороны коллектива как нечто негативное и деструктивное, то сегодня такие явления в теории и практике управления рассматриваются как естественные и закономерные в процессе развития организации.

*Постулат второй:* формы сопротивления переменам существенно отличаются друг от друга и зависят от негативного либо позитивного восприятия.

*Постулат третий:* сопротивление может принимать явную или скрытую форму. Скрытое сопротивление более опасно, так как его очень трудно выявить.

*Постулат четвертый:* то, что люди говорят, часто не отражает того, что они на самом деле думают. Сотрудники организации редко ощущают себя комфортно, открыто выражая свои эмоции по поводу идей руководства относительно предстоящих изменений.

Сопротивление переменам может иметь разную силу и интенсивность. Причина сопротивления может крыться в личных и структурных барьерах.

*Личные барьеры:*

- страх перед неизвестным, предпочтение отдается привычному делу;
- потребность в гарантиях, особенно при угрозе потери собственного рабочего места;
- отрицание необходимости перемен и опасение явных потерь (например, сохранение той же заработной платы при увеличении затрат труда);
- угроза сложившимся на старом рабочем месте социальным отношениям;
- невовлеченность в преобразования затрагиваемых переменами лиц;
- недостаток ресурсов и времени из-за оперативной работы.

В качестве барьеров на уровне организации выступают:

- инертность сложных организационных структур, трудность переориентации мышления из-за сложившихся социальных норм;
- взаимозависимость подсистем, ведущая к тому, что одно «несинхронизированное» изменение тормозит реализацию всего проекта изменений;
- сопротивление передаче привилегий определенным группам и возможным изменениям в сложившемся «балансе власти»;
- прошлый отрицательный опыт, связанный с проектами изменений;
- сопротивление процессам, навязанным извне.

Стюарт Хеллер, доктор психологии, считает, что существуют три основные причины негативного отношения к изменениям и различные методы преодоления этой негативности.

Причины негативного отношения к изменениям  
и методы их преодоления по С. Хеллеру

Типы негативного отношения	Способы преодоления
РАЦИОНАЛЬНЫЙ Непонимание деталей плана, уверенность в том, что перемены не являются необходимыми, неверие в планируемую эффективность перемен, ожидание негативных последствий.	– объяснить план более ясно и подробно; – описать, что бы случилось, если бы программа изменений не была начата; – вовлекать каждого в команды повышения качества, чтобы продемонстрировать эффективность изменений; – создать действующую снизу вверх программу для реорганизации систем и процессов.

<p style="text-align: center;"><b>ЛИЧНЫЙ</b></p> <p>Страх потери работы, беспокойство по поводу будущего, обида на получаемую в ходе осуществления перемен критику, страх вмешательства со стороны руководства.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– сделать акцент на заметное улучшение перспектив работы на будущее для каждого;</li> <li>– представить планы, которые люди с большой вероятностью сочтут позитивными и вдохновляющими;</li> <li>– принять ответственность за прошлые неудачи;</li> <li>– представить сценарий предполагаемых выгод как результат основных изменений.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ</b></p> <p>Общая склонность к активному или пассивному сопротивлению любым переменам, недостаток вовлеченности, апатия к инициативам, шок, недоверие к мотивам, вызвавшим перемены.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– показать на примерах, почему старые способы больше не работают;</li> <li>– организовать серии встреч, чтобы сообщить детали плана перемен;</li> <li>– продемонстрировать, что новая политика не является просто «изюминкой» месяца;</li> <li>– объяснить причины изменений и пообещать включенность их в процесс;</li> <li>– быть полностью искренним и ответить на все вопросы.</li> </ul>

Существует интересный способ сопротивления переменам, который Джеффри Беннет назвал «обманывание процесса». Люди следуют новому процессу на бумаге, но продолжают использовать старые методы, чтобы справляться со всеми исключениями и сложностями, которые не были в явной форме упомянуты в новом плане.

В педагогической деятельности можно выделить следующие особенности поведения педагогов в условиях нововведений (перемен) и их реакции на изменения во времени.

#### Особенности поведения педагогов

<i><b>Выраженное</b></i>	<i><b>Скрытое</b></i>
Протест («я не хочу этого делать», «это не для нас»)	Утрата мотивации к работе (формальное отношение к труду и присутствие на рабочем месте)
Работа в полсилы (несоблюдение плана и должностных обязанностей, выполняемых прежде)	Повышение количества ошибок (несоответствие результатов видению)
Шантаж по поводу смены места работы («меня приглашают работать в другую школу», «я напишу заявление об уходе»)	Опоздания, увеличение количества пропусков, в том числе по болезни

### Выражение реакции на изменения во времени

<i>Немедленное</i>	<i>Отсроченное</i>
Постановка встречных вопросов (а как это сделать по-новому, чем отличается то, что мы делаем сейчас, от того, что будет, правильно ли я понимаю, что...?)	Ссылка на некачественную деятельность других или попытка прикрыться группой («я ведь не могу работать все время один (одна)», «а что, это только моя ответственность?», «мы ведь работаем командой»)
Ссылка на имеющийся успешный опыт и результаты («у нас и так хорошая школа», «мы даем качественное образование», «мы так и делаем», «для чего нам смотреть на других?»)	Апеллирование к отсутствию информации и собственному незнанию («я не знал (а)», «а когда об этом говорилось», «а что, это было обязательно делать?»)
Одобрение поведения лидера и предлагаемых новшеств («хорошая идея», «это правильно», «так и надо делать»)	Перекладывание ответственности на директора школы – делегирование полномочий наоборот («я ведь только учитель», «это не входит в мои должностные обязанности»)

Суммируем подходы разных специалистов в области управления изменениями в общий список наиболее часто встречающихся причин сопротивления изменениям:

1. Предсказуемый отрицательный результат.  
Часто возникают опасения, что изменения окажут негативное воздействие на человека или группу, которые им подвергаются. Во всяком случае, эти люди или группы считают, что воздействие перемен на них будет негативным.
2. Боязнь того, что работы станет больше.  
Сотрудники организации считают, что результатом изменения станет увеличение объемов работы, а возможности получения вознаграждения сузятся.
3. Необходимость ломать привычки.  
Изменения предполагают отказ работников от сложившихся привычек.
4. Недостаточность информации.  
Руководство организации не сообщает с должной эффективностью, что, почему и как предстоит изменять, и невнятно формулирует ожидания, касающиеся работы в будущем.
5. Неспособность заручиться поддержкой организации как единого целого.

Инициаторы изменений оказываются не в силах получить поддержку со стороны ключевых лиц преобразований – педагогов высокой квалификации, а также организационной культуры в целом (ценностей, норм, убеждений и посылок) и интегрировать все это в свою деятельность.

#### 6. Мятеж работников.

Люди противятся изменениям потому, что воспринимают их как нечто, навязываемое им.

Выделяют *восемь факторов* преодоления сопротивления изменениям (по Э. Хьюзу):

*Фактор 1:* Учет причин поведения личности в организации:

- принятие во внимание потребностей, склонностей и надежд тех, кого затрагивают изменения;
- демонстрация получения индивидуальной выгоды.

При любых изменениях необходимо принимать в расчет потребности, склонности и надежды тех, кого затрагивают изменения. Перед тем как принять участие в процессе изменений, человек должен видеть определенный персональный выигрыш, который он получит в результате этих изменений, тогда он вряд ли будет оказывать сопротивление изменению.

*Фактор 2:* Значение авторитета руководителя:

- достаточный авторитет;
- формальный или неформальный;
- достаточность власти и влияния.

Чем выше авторитет руководителя, тем больше то влияние, которое он может оказать на процесс изменений. В большинстве общеобразовательных организаций руководитель имеет больший авторитет, чем члены вверенного ему педагогического коллектива, поэтому пожелания руководителя обычно являются более мощным стимулом для начала и поддержания процесса изменений, чем пожелания того или иного его подчиненного.

При этом официальный лидер коллектива (например, директор школы) и реальный лидер (часто неформальный) не обязательно должны быть одним и тем же лицом. Зачастую неофициальный лидер, обладающий высоким авторитетом в трудовом коллективе, может иметь большое влияние на процесс изменений. В таком случае его обязательно надо вовлечь в данный процесс.

*Фактор 3:* Предоставление информации группе:

- важная информация, относящаяся к делу.

В группе может возникнуть осознанное стремление к изменениям, если ей предоставляется информация о том, как будет действовать группа в процессе изменений, в чем ее задача, как изменится ее работа и т.п., особенно если эти данные объективны и в них содержится новая информация, дополняющая уже имеющуюся.

*Фактор 4:* Достижение общего понимания:

- общее понимание необходимости изменений;
- участие в поиске и трактовке информации.

Сильное стремление к изменениям может быть вызвано достижением общего понимания всеми членами группы необходимости изменений, при этом инициатива, направленная на стимулирование изменений, будет исходить от самой группы. Для этого сотрудники должны знать, с какими проблемами реально столкнулась организация, какие пути для решения этих проблем выбраны.

Факты, добытые отдельными сотрудниками или группами, либо участие этих сотрудников или групп в планировании, а также в сборе, анализе и интерпретации данных оказывают существенное влияние на процесс изменений. Информация, полученная одним из членов группы сотрудников, более понятна, более приемлема и имеет больше шансов быть использованной, чем та, которая предоставлена «внешним экспертом».

Если данные должны стать фактической основой для проведения изменений, они должны быть правильно поданы и восприняты.

*Фактор 5:* Чувство принадлежности к группе:

- общее ощущение причастности к изменениям;
- достаточная степень участия.

Сила противодействия изменениям снижается, когда сотрудники, которые должны испытать это изменение на себе, и те, кто пытается оказать влияние на ход изменений, ощущают себя принадлежащими к одной и той же группе. Изменение, которое исходит изнутри, выглядит гораздо менее угрожающим и вызывает меньшее противодействие, нежели изменение, которое навязывается извне.

Степень участия в изменениях может быть различной. Наибольшая степень участия (обычно наиболее эффективная) характеризуется участием всех членов группы или коллектива. Это не обязательно усиливает положительное отношение к изменениям, но существенно уменьшает открытое сопротивление. Следующая степень участия соответствует участию отдельных членов группы. Наименьшая степень подразуме-



вает участие в изменениях только руководителя, что может привести к усилению сопротивления.

*Фактор 6:* Авторитет группы для ее членов:

- согласованная групповая работа для снижения противодействия.

Чем более авторитетна группа для своих членов, тем большее влияние она может на них оказать. Группа является привлекательной для своих членов в той мере, в какой она удовлетворяет их потребности. Это влечет за собой готовность каждого члена группы к тому, что на него будет оказано влияние со стороны других членов, и усиление стимулов к сплоченности группы, если это для нее важно. В том, что касается изменений, сплоченность группы может способствовать как снижению, так и усилению сопротивления, в зависимости от того, полезными или вредными считает группа эти изменения.

*Фактор 7:* Поддержка изменений лидером группы:

- привлечение к процессу изменений лидера из числа сотрудников (без отрыва от основной работы).

Группа, которая сохраняет психологическую значимость для отдельных ее членов, имеет большее влияние, чем группа, членство в которой кратковременно. Процесс изменения, который включает в себя объединение отдельных руководителей во временные группы с отрывом от основной работы, менее эффективен в случае длительных изменений, чем процесс изменения, в котором руководители участвуют без отрыва от конкретной рабочей обстановки.

*Фактор 8:* Информированность членов группы:

- открытие каналов связи;
- обмен объективной информацией;
- знание достигнутых результатов изменения.

Информация, относящаяся к необходимости изменений, планам изменений и их последствиям, должна быть доведена до сведения всех членов коллектива, кого она касается. Этот принцип можно сформулировать и так: процесс изменения требует целенаправленного и продуманного открытия каналов общения.

Блокировка этих каналов обычно ведет к недоверию и враждебности. В частности, объективная информация о масштабах и направленности изменений (знание результатов) облегчает дальнейшие изменения, так как люди представляют, что их ждет в результате реализации стратегии. Процессы изменений, обеспечивающие конкретную информацию о достигнутом к данному моменту прогрессе и дающие критерии, по которым можно оценить имеющиеся улучшения, приводят

к большому успеху при организации изменений и поддержании их хода, чем процессы, которые не дают такой конкретной информации и не имеют обратной связи.

Дж. Коттер и Л. Шлезингер предлагают следующие методы преодоления сопротивления изменениям:

- информирование и общение;
- участие и вовлеченность;
- помощь и поддержка;
- переговоры и соглашения;
- манипуляции и кооптации;
- явное и неявное принуждение.

Методы преодоления сопротивления изменениям

Подход	Этот подход обычно используется в ситуациях:	Преимущества (достоинства)	Недостатки
Информирование и общение	При недостаточном объеме информации или неточной информации в анализе	Если вам удалось убедить людей, то они будут помогать вам при осуществлении изменений	Подход может потребовать очень много времени, если вовлекается большое количество людей
Участие и вовлеченность	Когда инициаторы изменения не обладают всей информацией, необходимой для планирования изменения, и когда другие имеют значительные силы для сопротивления	Люди, которые принимают участие, будут испытывать чувство ответственности за осуществление изменения, и любая соответствующая информация, которой они располагают, будет включаться в план изменения	Этот подход может потребовать много времени
Помощь и поддержка	Когда люди сопротивляются изменениям из-за боязни проблем адаптации к новым условиям	Ни один другой подход не срабатывает так хорошо при решении проблем адаптации к новым условиям	Подход может быть дорогостоящим, требовать большого количества времени и тем не менее потерпеть неудачу

Переговоры и соглашения	Когда отдельный служащий или группа явно теряют что-либо при осуществлении изменений	Иногда это является сравнительно простым (легким) путем избежать сильного сопротивления	Подход может стать слишком дорогостоящим, если он ставит целью добиться согласия только путем переговоров
Манипуляции и кооптации	Когда другие тактики не срабатывают или являются слишком дорогостоящими	Этот подход может быть сравнительно быстрым и недорогим решением проблем сопротивления	Этот подход может порождать дополнительные проблемы, если у людей возникнет чувство, что ими манипулируют
Явное и неявное принуждение	Когда необходимо быстрое осуществление изменений и когда инициаторы изменений обладают значительной силой	Этот подход отличается быстротой и позволяет преодолеть любой вид сопротивления	Рискованный способ, если люди остаются недовольными

Рассмотрим пути и условия успешного осуществления выделенных Дж. Коттером и Л. Шлезингером методов.

**Информирование и общение.** Один из наиболее распространенных путей преодоления сопротивления осуществлению стратегии заключается в предварительном информировании людей. Получение представления о предстоящих стратегических изменениях помогает осознать необходимость этих изменений и их логику. Процесс информирования может включать в себя дискуссии один на один, групповые семинары или отчеты.

На практике это осуществляется, например, путем проведения серии семинаров директора и его заместителей с руководителями методических объединений школы.

**Участие и вовлеченность.** Если руководители вовлекают потенциальных противников стратегии на этапе планирования, то они зачастую могут избежать сопротивления. Стремясь добиться участия в осуществлении стратегических изменений, их инициаторы выслушивают мнение сотрудников, вовлеченных в эту стратегию, и впоследствии используют их советы.

Исследователи обнаружили, что многие руководители очень серьезно относятся к вопросу участия персонала в осуществлении стратегии. Иногда это носит положительный характер, иногда – отрицательный,

т.е. некоторые руководители считают, что члены коллектива всегда должны принимать участие в процессе осуществления изменений, в то время как другие считают это безусловной ошибкой. В данном случае надо исходить от степени подготовки педагогического коллектива к осуществлению изменений.

**Помощь и поддержка.** Поддержка может осуществляться как предоставление возможности обучения новым навыкам, свободного времени служащим для обучения, просто возможности быть выслушанным и получить эмоциональную поддержку. Помощь и поддержка особенно необходимы, когда в основе сопротивления лежат страх и беспокойство.

Некоторые руководители обычно игнорируют подобные виды сопротивления, так же, как и эффективность такого способа борьбы с сопротивлением. Основным недостатком этого подхода заключается в том, что он требует большого количества времени, следовательно, является дорогостоящим и, тем не менее, зачастую терпит неудачу. Если же времени, денег и терпения просто нет, то использовать методы поддержки не имеет смысла.

**Переговоры и соглашения.** Еще один путь борьбы с сопротивлением заключается в предоставлении стимулов активным или потенциальным противникам изменения. Например, руководитель может предложить сотруднику различного рода поощрения: благодарность в приказе, ценный подарок, отгул, работа в «продвинутых» классах, направления на различные конференции и семинары и т.д.

Переговоры особенно подходят в том случае, когда ясно, что кто-то теряет в результате изменения, и тем не менее он обладает существенной силой сопротивляться. Достижение соглашения является сравнительно легким способом избежать сильного сопротивления, хотя оно, как и многие другие способы, может быть довольно дорогостоящим. Особенно в тот момент, когда руководитель дает понять, что он готов идти на переговоры, чтобы избежать сильного сопротивления. В этом случае он может стать объектом шантажа.

**Манипуляции и кооптации.** В некоторых ситуациях менеджеры пытаются скрыть свои намерения от других людей, используя манипуляции. Манипуляции в данном случае подразумевают избирательное использование информации и сознательное изложение событий в определенном, выгодном для инициатора изменений порядке. Одна из наиболее распространенных форм манипуляции – кооптация.

Кооптация личности подразумевает предоставление ей желаемой роли при планировании и осуществлении изменений. Кооптация коллектива подразумевает предоставление одному из его лидеров или ко-

му-то, кого группа уважает, ключевой роли при планировании и осуществлении изменений. Это не является формой участия, потому что инициаторы изменения стараются получить не совет кооптируемых, а только их поддержку.

При определенных обстоятельствах кооптация может быть относительно дешевым и легким способом достижения поддержки отдельного индивидуума или группы служащих (более дешевый способ, чем переговоры, и более быстрый, чем участие). Но он имеет ряд недостатков. Если люди чувствуют, что их просто дурачат, чтобы они не сопротивлялись изменениям, что с ними обращаются не на равных или им просто лгут, то их реакция может быть крайне отрицательной.

Кроме того, кооптация может создать еще и дополнительные проблемы, если кооптированные используют свои возможности оказывать влияние на организацию и реализацию изменений путем, который не отвечает интересам организации. Другие формы манипуляции также обладают недостатками, которые могут оказаться еще более существенными. Более того, если руководитель будет и в дальнейшем пользоваться репутацией манипулятора, то он рискует потерять возможность использовать такие необходимые подходы, как образование, общение, участие и т.д..

**Явное и неявное принуждение.** Руководители часто преодолевают сопротивление путем принуждения. В основном они заставляют людей смириться со стратегическими изменениями путем скрытой или явной угрозы (угрожая потерей работы, льгот, возможности продвижения и т.д.), или путем реального увольнения, или путем перевода на более низкооплачиваемую работу. Так же, как и манипуляция, использование принуждения – это рискованный процесс, потому что люди всегда сопротивляются навязанному изменению. Однако в ситуациях, когда необходимо быстро осуществить стратегию, и там, где она не пользуется популярностью, независимо от того, как она осуществляется, принуждение может быть единственным вариантом для менеджера.

Наиболее распространенной ошибкой руководителей является использование только одного или ограниченного числа подходов независимо от ситуации. Это касается и сурового начальника, который часто прибегает к принуждению, и руководителя, ориентированного на своих сотрудников, который постоянно пытается привлекать и поддерживать своих людей, и начальника-циника, всегда манипулирующего своими сотрудниками, и интеллигентного руководителя, который в большей степени полагается на образование и общение, и, наконец, руководителя типа адвоката, который все время старается вести переговоры.

Успешная реализация стратегии в организации всегда характеризуется умелым применением целого ряда перечисленных подходов, часто в самых различных сочетаниях. Однако успешное осуществление характеризуется двумя особенностями: руководители используют эти подходы с учетом их достоинств и недостатков и реалистично оценивают ситуацию.

На заметку руководителю: люди противятся не столько изменениям, сколько тому, *что им самим приходится меняться!*

## Содержание

Современные организационные структуры муниципальных общеобразовательных организаций и механизмы их управления .....	3
Программно-целевое управление школой в условиях модернизации образования .....	23
Основная образовательная программа основного общего образования .....	31
Алгоритм деятельности школы в условиях введения ФГОС основного общего образования .....	48
Методы управления педагогическим коллективом в период нововведений.....	67

*Учебно-методическое пособие*

**Давыдов** Гарри Артемович  
**Королев** Валерий Григорьевич

**УПРАВЛЕНИЕ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ  
ОРГАНИЗАЦИЕЙ В УСЛОВИЯХ МОДЕРНИЗАЦИИ ОБРАЗОВАНИЯ**

СЕРИЯ «УЧИТЕЛЮ ОБ УЧЕНИКЕ И УЧЕНИИ»

ВЫПУСК 1

Редактор *Г.А. Давыдов*  
Ответственный за выпуск *И.Н. Щигорева*  
Корректор *Т.П. Шляхтова*  
Компьютерная верстка *Л.А. Ивановой*

Подписано к печати 29.12.2016.  
Формат 60х90/16. Гарнитура Minion Pro. Усл. печ. л. 5.  
Тираж 350 экз. Заказ № 35.

Псковский областной институт повышения квалификации работников образования.  
Участок малой полиграфии ПОИПКРО. 180000, г. Псков, ул. Гоголя, 14.  
Тел.: (8112) 66-27-97; E-mail: org1069@pskovedu.ru