

# Опыт школ-лидеров должен стать общим достоянием

*А.М. Шамаева,  
О.О. Хроменкова*

## Кадровые проблемы

Одна из таких проблем — кадровая. Не случайно в тексте федерального стандарта (раздел IV) перечень необходимых условий реализации основной образовательной программы начального общего образования открывают именно кадровые условия. И это не просто дань традиции: общеизвестно, что уровень образования не может быть выше уровня работающих в нём учителей.

Однако... (То ли благодаря силе экранного слова, то ли вследствие нашей противоречивой действительности, «однако» часто норовит встать рядом с «Кто виноват?» и «Что делать?».)

Однако гендерный дисбаланс, старение кадров, отток педагогов из отрасли и нежелание выпускников педагогических вузов работать в школе с заработной платой, близкой к прожиточному минимуму, с перспективой получать среднюю заработную плату ниже, чем в других отраслях социальной сферы, становятся существенными препятствиями в работе по государственным стандартам не только второго, но и первого поколения.

Кроме того, ситуация усугубляется таким закономерным явлением, как сопротивление инновациям: учитывая, что стандарты предполагают масштабные изменения в содержании и организации образовательного процесса, необходимо учесть и весомое сопротивление нововведениям. Действие этой объективной закономерности выявило исследование «Профессиональные потребности учителей, работающих на ступени начального общего образования» в рамках муниципальной системы оценки качества образования при планировании деятельности Департамента на 2010/11 учебный год — решающий период в вопросах подготовки к введению новых стандартов.

Анкетирование показало, что характер новых стандартов, их содержание, принципиально отличающееся от ныне действующих стандартов, не были осмыслены педагогами в полной мере: о том, что они не видят принципиальной новизны инструментально-методического обеспечения оценки планируемых результатов (личностных, метапредметных и предметных), высказались 78% респондентов; упрощённое понимание сущности и технологий системно-деятельностного метода обучения проявилось в ответах 62% участников исследования. В такой ситуации ограничиться констатацией новых требований к учителю и не создать условия, помогающие преодолеть его профессиональные затруднения, — значит обострить существующие кадровые проблемы.

Каковы же возможности муниципального уровня управления образованием в совершенствовании кадрового потенциала — ключевого направления инициативы «Наша новая школа»? Каковы эти возможности при отсутствии методического центра, в условиях, когда новые стандарты вытесняют репродуктивные формы работы и требуют от учителя непрерывного освоения новшеств и проектирования, а от руководителя — управления комплексными инновациями?



Сразу оговоримся, отвечая на эти вопросы: мы не оспариваем границы собственных полномочий. Нам важно показать: муниципальная сеть школ должна и может стать ресурсом развития кадрового потенциала системы образования, что создаст серьёзное противодействие «разрушению системы внедрения нового»<sup>1</sup>.

На наш взгляд, это возможно при условии, если система образования города станет для педагога развивающей средой, побуждающей его к профессиональному росту, создающей условия для формирования и совершенствования «ключевых компетентностей» самого учителя.

**Требования к условиям реализации основной образовательной программы начального общего образования представляют собой систему требований к кадровым, финансовым, материально-техническим и иным условиям реализации основной образовательной программы начального общего образования и достижения планируемых результатов начального общего образования**

**ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ СТАНДАРТ**

Конечно, важные навыки педагога приобретают на курсах повышения квалификации, проводимых Липецким институтом развития образования. Однако полученные в процессе курсовой подготовки знания и навыки останутся мёртвым капиталом, если не будут использоваться для решения практических задач, не станут предметом профессионального общения, способствующего профессиональной рефлексии.

Безусловно, развитию «ключевых компетенций» учителя должна способствовать методическая служба школы, что и предусмотрено Законом РФ «Об образовании».

И всё же методическое сопровождение нововведений, сопутствующее ему профессиональное взаимодействие должны осуществляться и на муниципальном уровне, поскольку именно здесь можно выявить тех, у кого наиболее успешные образовательные практики, и тех, кто заинтересован в их освоении и внедрении. Кроме того, именно на муниципальном уровне целесообразно сформулировать общий (консолидированный) заказ школ системе повышения квалификации и переподготовки кадров; наконец, именно в рамках муниципальной образовательной системы решаются вопросы эффективного использования всех ресурсов — финансовых, материальных, человеческих.

### **Профессиональные сообщества, или переосмысление традиций**

Липецкая школа всегда была открыта к восприятию нового. В 60-е годы она была в числе тех, кто определял пути развития отечественного образования: тогда благодаря новаторским изысканиям К.А. Москаленко и его единомышленников была создана уникальная методическая система оптимизации урока, вошедшая в историю педагогики как липецкий опыт. В 90-е годы методическая служба города, существенно переосмыслив опыт Липецкой школы, развивала накопленные традиции. Особая страница деятельности методической службы связана с работой заслуженного учителя РФ М.Б. Раковского, который как руководитель городского информационно-методического центра уже тогда организовал работу липецких педагогов, осваивающих деятельностный подход к обучению, был инициатором создания городских творческих мастерских (прообраз сегодняшних сетевых сообществ).

Приоритетный национальный проект «Образование» закрепил статус учреждений, успешно внедряющих инновационные образовательные программы, за более чем 20 липецкими школами, а статус лучших учителей — за 106 педагогами. Для нас это особенно ценный опыт, поскольку он сформирован с учётом наших территориальных особенностей.

Введение федеральных стандартов, переход к новым организационно-правовым формам, апробация новых финансово-хозяйственных механизмов подтвердили акту-

<sup>1</sup> Поташник М.М. Замыслы орлиные, а результаты куриные, или Что разрушает систему внедрения инноваций // Народное образование. 2011. № 1. С. 16.



А.М. Шамаева, О.О. Хроменкова

#### ОПЫТ ШКОЛ-ЛИДЕРОВ ДОЛЖЕН СТАТЬ ОБЩИМ ДОСТОЯНИЕМ

альность таких образовательных практик, как создание школьных систем оценки качества образования, управление воспитанием учащихся и профессиональным ростом педагога. Однако имея эти нововведения в школах-лидерах, организуя семинары по обмену опытом, мы столкнулись с тем, что успешный опыт оставался, по большому счёту, только достоянием его разработчиков, изучение новшества не переходило в его освоение и внедрение в других школах.

#### Инструменты целенаправленного взаимодействия

Сегодня в системе образования Липецка действует 14 городских методических объединений, созданных для координации деятельности руководителей методических объединений липецких школ. Пользующиеся авторитетом педагоги выбирают председателей городских методических объединений, а они, в свою очередь, входят в Городской методический совет. Эти коллегиальные органы стали дискуссионными площадками для обсуждения общезначимых вопросов и проблем организаторами распространения опыта лучших педагогов.

При построении системы управления инновациями сложившиеся условия также побудили максимально использовать ресурсы самих школ. В 2009/10 учебном году на основе разветвлённой сети городских экспериментальных педагогических площадок создан комплекс инновационных площадок в системе образования города. Концепция его организации была разработана по инициативе Департамента образования администрации Липецка с учётом рекомендаций по созданию инновационных комплексов в сфере общего образования Минобрнауки РФ<sup>2</sup> на основе научных работ М.М. Поташника, В.С. Лазарева.

Практика показала, что такая организационная форма, как комплекс, способствует объединению действующих на территории города площадок муниципального, регионального уровней, позволяет оказать максимальное содействие площадкам, организованным образовательными учреждениями совместно с научными институтами Российской академии наук, АПКИПРО Минобрнауки РФ, использовать результаты этой работы в рамках муниципальной системы.

Сегодня ядро комплекса инновационных площадок в системе образования Липецка составляют 18 городских, четыре региональные, четыре экспериментальные площадки научных институтов РАО, АПКИПРО Минобрнауки РФ, а также четыре базовых и восемь опорных учреждений в системе образования Липецка.

В основе концепции организации комплекса инновационных площадок в системе образования Липецка — идея жизненного цикла новшества<sup>3</sup>. На её основе разграничиваются задачи, функции, полномочия и мера ответственности (соответственно, и размеры стимулирующих надбавок руководителям школ). Иначе говоря, статус инновационной площадки определяется исходя из уровня освоения новшества и его актуальности для различных образовательных систем. Решение о присвоении/неприсвоении статуса городской инновационной площадки принимает координационный совет по реализации инновационных проектов в системе образования Липецка.

Так, в соответствии с принятой концепцией и разработанными положениями экспериментальные площадки апробируют актуальные педагогические новшества, базовые учреждения (название условно) пропагандируют успешные результаты опытно-экспериментальной деятельности. Статус и мера ответственности опорных школ, прошедших этап экспериментальной апробации новшества, существенно возрастают: они способствуют внедрению новшества в других образовательных учреждениях. Для решения этой задачи опорные школы создают в рамках муниципальной системы сетевые сообщества, где оказывают тьюторскую помощь своим партнёрам в освоении новшества, предоставляют им недостающие научно-

<sup>2</sup> Письмо Департамента государственной политики в образовании Минобрнауки РФ от 12 марта 2009 г. № 03-436.

<sup>3</sup> Лазарев В.С. Управление инновациями в школе: Учеб. пособие. М.: Центр педагогического образования, 2008. С. 56.



методические ресурсы. Наличие таких ресурсов — важнейшее условие при присвоении школе статуса инновационной площадки.

Деятельность в сообществах организуется по принципу «обучаемся создавая»: осуществляются совместные проекты, направленные на освоение/внедрение актуальных образовательных практик. Продуктами такой деятельности становятся спроектированные или введённые в режим функционирования школьные системы оценки качества образования, методические пособия, обобщающие опыт нескольких школ-партнёров, программы воспитывающей деятельности, апробированные модели образовательного процесса и т.п.

Год апробации нового управленческого механизма показал: такая форма организации деятельности инновационных площадок эффективна: она позволяет выстроить систему выявления, распространения и внедрения передового опыта, а главное, направить деятельность инновационных площадок на развитие как школ, так и системы образования в целом.

Учителя и руководители школ в таком сообществе получают необходимый для них опыт, приобретают навыки решения проектных задач, что особенно важно в работе по новым стандартам, получают профессиональную и общественную экспертизу своей деятельности. Комплексом инновационных площадок руководят Департамент образования администрации Липецка совместно с Координационным советом по реализации инновационных проектов. Свою задачу в этом процессе государственно-общественного управления Департамент образования видит прежде всего в укреплении горизонтальных связей между школами и другими образовательными учреждениями, включении механизмов самоорганизации. Поэтому циклограмма деятельности, например, опорных школ, предполагает несколько ключевых мероприятий: разработку и презентацию проектов сетевых сообществ, выбор школ-партнёров (на основе их потребностей и добровольных заявок), согласование с ними плана-графика реализации проекта, поэтапное решение поставленных задач, итоговую презентацию результатов деятельности. Таким образом, ответственность за выполнение взятых на себя обязательств по внедрению актуальных образовательных практик берёт на себя не только школа, осваивающая новшество, но и опорная школа, распространяющая свой опыт. Сфера ответственности Департамента образования — информационная и организационная поддержка, обеспечение (за счёт ресурсов взаимодействия с вузами) экспертной оценки экспериментальных программ и результатов их реализации, материальное стимулирование руководителей школ.

### **Проектируя введение ФГОС: от задач — к результатам**

Управленческие механизмы, созданные в период с 2008 по 2010 годы, стали для Департамента образования Липецка инструментом подготовки к введению федеральных стандартов начального образования. Благодаря действующему комплексу инновационных площадок удалось объединить организационные, научно-методические, информационные ресурсы и направить их на подготовку педагогов к работе по стандартам.

Опыт муниципальной системы и перспективные задачи определили три основных направления деятельности школ при освоении широкомасштабной инновации:

- создание единого воспитательного пространства города;
- разработка проекта основной образовательной программы школ на ступени начального общего образования;
- проектирование и апробация школьных систем оценки качества образования.



Сегодня, конечно, рано говорить о выраженных эффектах новых практик, но уже можно соотнести поставленные задачи и промежуточные результаты. В контексте новых стандартов идея создания единого воспитательного пространства на территории полумиллионного города приобретает особое звучание: с одной стороны, семья, школа, город оказываются той социальной сферой, где формируются базовые национальные ценности юношества, обозначенные в Концепции духовно-нравственного развития и воспитания личности гражданина России, с другой стороны — масштабы такого города, как Липецк, оптимальны для взаимодействия общества в вопросах воспитания гражданина. Поэтому инициатива Департамента образования нашла поддержку у родителей, широкой общественности, администрации города. Была разработана целевая воспитательная программа «Я — липчанин, я — гражданин России» и методическое пособие для работы по программе.

Весь процесс — от идеи до разработки методического пособия был направлен на достижение одной цели — помочь педагогам и, в первую очередь, классным руководителям в организации системной работы по воспитанию гражданственности, трудолюбия, уважения к правам и свободам человека, любви к окружающей природе, Родине, семье. Материал пособия распределён по принципу «спирали», когда сквозная тематика «Человек — семья — город — страна» остаётся неизменной, а способ осмысления этих понятий варьируется с учётом возрастных особенностей и познавательных интересов школьников. Например, если ученик первого класса размышляет над понятиями «дом», «семья», «школа», «город» на занятии «С чего начинается Родина?», то выпускники одиннадцатого класса задумываются над вопросом «Гражданин или обыватель?». Эта работа стала поистине коллективным творческим делом, опытом согласования потребностей и интересов разных сторон, опытом заключения «общественного договора» между педагогами, общественностью, властью. Концепция единого воспитательного пространства Липецка и ход её реализации — постоянные вопросы повестки заседаний Общественного совета по развитию образования в Липецке. Апробация и экспертиза методического пособия «Я — липчанин. Я — гражданин России» проводятся городскими и школьными экспериментальными педагогическими площадками, городским методическим объединением классных руководителей.

### **Инновационные площадки**

Другим не менее значимым проектом, который осуществляется на инновационных площадках в преддверии массового перехода на новые стандарты, стала разработка проектов основной образовательной программы на ступени начального общего образования. Комплексный характер этой деятельности определили требования к структуре образовательных программ, утверждённые в стандарте, и опыт опорных школ, распространяемый через сетевые сообщества, куда вошли педагоги, руководители школ. Разработали проекты документов, необходимых для работы по новым стандартам; обеспечили соответствие основной образовательной программы каждой школы требованиям стандарта, конкретизировав эти требования с учётом специфики школы; определили оптимальную модель организации образовательного процесса, включающую внеурочную деятельность учащихся; спланировали методическую работу, обеспечивающую работу по стандартам; познакомились с методическим опытом коллег.

Благодаря работе базового учреждения в системе образования г. Липецка — средней школы № 72 (директор Л.И. Васючкова) по подготовке педагогических кадров к работе по технологиям системно-деятельностной педагогики, более 30 педагогов из пяти школ прошли повышение квалификации в АПКИППРО Минобрнауки РФ без выезда в Москву с получением соответствующих сертификатов (на основе трёхстороннего договора).

Таким образом, муниципальные инновационные площадки стали для липецких педагогов лабораторией, где разрабатывается школьная документация, осваиваются методики, инструменты контроля за поэтапной подготовкой к введению новых стандартов. Наличие в каждой школе основной образовательной программы начального общего образования и соответствие другим критериям готовности к переходу на федеральные стандарты стало главным индикатором





в оценке результативности деятельности проектных команд. Основной груз ответственности по оказанию научно-методической и организационной помощи в разработке ключевого документа школы лёг на те опорные школы, которые перешли на новые стандарты с 1 сентября 2010 г. в соответствии с программой регионального эксперимента по отработке организационных механизмов введения федеральных стандартов в школах Липецкой области.

### **Сетевые сообщества**

Изменения требований к результатам освоения основной образовательной программы заставили по-новому посмотреть на имеющийся в муниципальной сети опыт по созданию школьных систем оценки качества образования и продолжить развитие муниципальной сети. Такой опыт накапливался в Липецке более семи лет, был представлен на межрегиональной научно-практической конференции «Использование информационных технологий в управлении образовательными системами». В основе подходов к оценке качества образования — оценка качества образовательных услуг, условий образовательного процесса и его результатов.

Однако мы вновь убеждаемся, что сегодня соответствовать предъявляемым требованиям — значит постоянно развиваться. Для муниципальной системы оценки качества образования развитие связано с интеграцией в неё школьных систем, разработкой таких её модулей, как «Оценка качества дополнительного образования», «Оценка качества специального (коррекционного) образования». Для школьных систем актуальны другие задачи: безусловно, выход на персональную оценку деятельности учителя с учётом «академических результатов и внеучебных достижений ученика», создание программных продуктов, обеспечивающих сбор данных и их аналитическую обработку, совершенствование нормативной базы школ, позволяющей определять размер стимулирующих выплат педагогам в зависимости от результатов их труда. Для координации этой деятельности, распространения опыта создания школьных систем оценки качества образования были созданы два сетевых сообщества, в которых формируются различные модели оценки результатов образования, предложенные в гимназиях № 1 (директор В.М. Цопа, заслуженный учитель РФ) и № 64 (директор О.С. Карташова, заслуженный учитель РФ).

Результативность этой работы проверит время. Сегодня же для нас важно, что, осмыслив проблемы создания школьных систем оценки качества образования, получив навыки профессионального сотрудничества и взаимодействия, педагогические коллективы стремятся к интеграции в более широкие сетевые сообщества, значительно превосходящие своими ресурсами возможности муниципального уровня. И это тоже результат, свидетельствующий об успехах в решении задач мотивации педагогов к освоению новшеств, в формировании механизмов взаимообмена необходимым опытом. Очень важно, что инновационная деятельность стала для липецких педагогов привлекательной и престижной.

---

**Анна Митрофановна Шамаева,**  
председатель Департамента образования администрации  
города Липецка, кандидат педагогических наук

**Ольга Олеговна Хроменкова,**  
консультант Департамента образования администрации города Липецка

*Система оценки достижения планируемых результатов освоения основной образовательной программы начального общего образования предполагает комплексный подход к оценке результатов образования, позволяющий вести оценку достижения учащимися всех трёх групп результатов образования: личностных, метапредметных и предметных.*

**Примерная основная образовательная программа школы**

