

Управление образования города Пензы

МОУ лицей №73 г. Пензы  
«Лицей информационных систем и технологий»



XIV научно-практическая конференция  
педагогических работников  
образовательных учреждений города Пензы

**Разработка и реализация комплексного  
проекта введения ФГОС начального общего  
образования в лицее №73  
(из опыта работы)**

Тематическое направление: управление новой школой (учреждения дошкольного, общего и дополнительного образования): модели, опыт, проблемы и перспективы

Заместитель директора по УВР  
высшей квалификационной категории  
Артамонова М.А.

1. Введение .....	1
2. Создание совета лица по управлению введением ФГОС НОО (школьного координационного совета). Формирование рабочей группы по разработке проекта модернизированной образовательной системы начальной ступени лица.....	2
3. Определение необходимых изменений в существующей образовательной системе начальной школы лица с целью приведения ее в соответствие с требованиями ФГОС НОО.....	3
4. Разработка единичных проектов по реализации необходимых изменений и «сшивание» их в комплексный проект модернизации образовательной системы лица.....	8
5. Разработка плана-графика реализации проектов.....	11
6. Реализация и контроль запланированных изменений в образовательной системе лица.....	12
7. Заключение .....	14
8. Литература.....	16
9. Приложение.....	17

Федеральный государственный образовательный стандарт начального общего образования (ФГОС НОО) (утвержден приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от «6» октября 2009 г. № 373) является неотъемлемой составной частью федерального государственного образовательного стандарта общего образования и представляет собой совокупность требований, обязательных при реализации основной образовательной программы начального общего образования образовательными учреждениями, имеющими государственную аккредитацию.

ФГОС НОО представляет собой совокупность трех систем требований: требования к структуре основных образовательных программ общего образования; требования к результатам освоения основных образовательных программ; требования к условиям и ресурсному обеспечению реализации основных образовательных программ общего образования.

Федеральный государственный образовательный стандарт начального общего образования как нормативный документ ориентирован на достижение основной цели (миссии) общего среднего образования – становление ответственной, критически мыслящей личности, члена гражданского общества, человека, способного к адекватному целеполаганию, выбору и действию в условиях стремительно изменяющегося социально-культурного мира, признающего образование как универсальную ценность и готового к его продолжению в течение всей жизни.

ФГОС НОО введен в лицее с 1 сентября 2010 года. Выбор нашего образовательного учреждения в качестве пилотной школы по введению ФГОС НОО не случаен, потому что педагоги начальных классов лицея имеют многолетний опыт работы в образовательной системе Д.Б. Эльконина – В.В. Давыдова. Данная система - психолого-педагогический фундамент новых образовательных стандартов, так как одной из основных его особенностей является реализации системно-деятельностного подхода (научная психолого-педагогическая школа Л.С. Выготского: А.Н. Леонтьев, П.Я. Гальперин, Д.Б. Эльконин, В.В. Давыдов и др.), как необходимое условие достижения результатов освоения ООП в рамках ФГОС.

Введение ФГОС НОО является сложным и многоплановым процессом, *требующим значительных изменений в образовательной системе школы*. Важнейшим фактором, обеспечивающим его успешность, является системность подготовки к введению ФГОС НОО и комплексность всех видов обеспечения введения ФГОС НОО. Для решения этой задачи в лицее разработан и реализуется комплексный проект **введения ФГОС НОО**.

**Цель проекта:** привести образовательную систему лицея в соответствие с требованиями ФГОС.

Можно выделить несколько этапов разработки и реализации программы модернизации существующей в лицее образовательной системы с целью приведения ее в соответствие с требованиями нового ФГОС.

- 1.Создание совета по управлению введением ФГОС НОО (школьного координационного совета). Формирование рабочей группы по разработке проекта модернизированной образовательной системы начальной ступени школы.
- 2.Определение необходимых изменений в существующей образовательной системе начальной школы с целью приведения ее в соответствие с требованиями ФГОС НОО.
3. Разработка единичных проектов по реализации необходимых изменений и «сшивание» их в комплексный проект модернизации образовательной системы школы.
4. Разработка плана-графика реализации проектов.
5. Реализация и контроль запланированных изменений в образовательной системе образовательного учреждения.

### **Содержание работы на каждом этапе**

*Этап. Создание Совета по управлению введением ФГОС НОО (координационного совета лиц). Формирование рабочей группы по разработке проекта модернизированной образовательной системы начальной ступени лица.*

11 июня 2010 года в лицее создан координационный совет по вопросам организации введения ФГОС НОО. Совет обеспечивает координацию действий всего педагогического коллектива, отвечает за информационное, научно-методическое, экспертное сопровождение процесса, утверждает проекты, планы-графики изменений, стимулирует деятельность работников, разрешает возможные конфликты. Его деятельность регламентируется положением о координационном совете лица. Руководит советом директор лица В.А.Копешкин (председатель совета). Заместитель председателя – Артамонова М.А., зам. директора по УВР. Члены совета: Слета И.Ю.- зам.директора по ВР, Машкова И.Ю.- зам.директора по УР, Багдоева А.В.- методист, Семенова В.А.- председатель МО учителей начальных классов.

Координационный совет сформировал рабочую группу по разработке лицейского комплексного проекта введения ФГОС НОО. В состав рабочей группы вошли: председатель МО учителей начальных классов, все педагоги начальных классов, заместители директора по ВР и УР, методист, учитель биологии, учитель изобразительного искусства, учитель физической культуры.

В состав рабочей группы включены все педагоги начальных классов, а также ряд педагогов средней и старшей школы, чтобы сохранить преемственность ступеней и вырабатывать новые нестандартные решения для начальной школы. Руководство рабочей группой возглавила заместитель директора по УВР Артамонова М.А., она же является заместителем председателя координационного совета. Состав рабочей группы и порядок ее работы утверждены приказом директора лица. После издания приказа о создании рабочей группы было проведено ее

собрание, на котором перед участниками проекта были поставлены конкретные цели его разработки и реализации, определены задачи группы. Кроме того, в начале работы группы был определен и принят всеми участниками порядок ее работы. Наиболее рационально строить работу в групповой и индивидуальной формах. Групповая форма работы осуществляется на совместных заседаниях, периодичность которых определяется на первом заседании, посредством совместных обсуждений определенных вопросов. В промежутке между заседаниями участники рабочей группы индивидуально или в микрогруппах (2 - 3 человека) решают порученные задачи.

*2 этап. Определение необходимых изменений в существующей образовательной системе начальной школы с целью приведения ее в соответствие с требованиями ФГОС НОО.*

На этом этапе члены рабочей группы выделили элементы образовательной системы лица и сравнили их со стандартом, что послужило **аналитическим основанием проекта.**

Для разработки и реализации данного проекта необходимо было определить перечень изменений, которые нужно внести в образовательную систему лица по следующим направлениям:

- планируемые результаты (цели) образования;
- содержание и технологии образования;
- учебный план, учебные программы, необходимые ресурсы.

Прежде всего, определим **необходимые изменения в системе образовательных целей.** Обратимся к таблице №1(см.приложение) «Анализ планируемых результатов (целей) образования». Данную таблицу заполнил каждый педагог, работающий в начальной школе. Полученные результаты в обобщенном виде представлены в таблице:

*Оценка достижений планируемых результатов*

Виды целей	Не ставились и не достигались	Не ставились, но достигались	Ставились и достигались
Регулятивные	33%	67%	
Познавательные	26%	61%	13%
Коммуникативные		100%	
Личностные			100%
Предметные			100%

Педагоги начальных классов лица, используя в своей работе систему Д.Б.Эльконина – В.В.Давыдова формируют у детей регулятивные, познавательные, личностные, коммуникативные и предметные УУД при организации учебной деятельности.

По результатам анализа формирования УУД в системе РО видно, что третья часть регулятивных и пятая часть познавательных УУД вообще не была во внимании педагогов. Причины этого в следующем: результаты овладения ребенком УУД в программе РО не были четко определены и сформулированы; в разделе программы «...к концу учебного года ребенок должен знать и уметь...» заложены, в основном, предметные результаты.

В программе РО дана цельная установка на использование знаково-символических средств (моделей и схем) для решения задач и на смысловое восприятие художественных и познавательных текстов, выделение сущности информации из сообщений разных видов.

Однако, в пояснительных записках к программам по учебным предметам есть указания на коллективную деятельность как основную форму обучения и воспитания. Также четко определена позиция учителя: позиция делового партнера, активно сотрудничающего с учащимися в процессе решения учебных задач. Это способствовало формированию коммуникативных УУД у ребенка.

В программе дается указание и на ведущий метод – «квазиисследовательский», когда любое понятие не задается в готовом виде, а становится основанием, определяющим принципы построения работы с объектом. В рамках «квазиисследования» ребенок становится субъектом обучения, которое приобретает для него смысл особой деятельности по самоизменению своих способностей, т.е. собственно учебной деятельности. Это позволяет сформировать у ребенка регулятивные и познавательные УУД.

Поэтому, проводя анализ планируемых результатов (целей) образования мы пришли к выводу, что учителя, хотя и не ставили перед собой определенную цель по формированию УУД, но, тем не менее, работа по становлению компонентов учебной деятельности велась, а соответственно достигались и цели, заложенные в новом Стандарте.

Определить степень эффективности работы в этом направлении сложно из-за отсутствия инструмента оценки сформированности УУД.

Все личностные УУД, так или иначе, формировались в ходе реализации плана воспитательной работы учителя, а также на уроках литературного чтения и окружающего мира.

По результатам анкетирования сделан вывод, что программа Занкова Л.В. не дает конструктивного выхода на программу формирования УУД.

#### **Анализ содержания образования:**

*Перечень изменений, которые нужно внести в учебный план НОО:*

в состав предметов по образовательным областям	введение предмета «Информатика» со 2 по 4 класс
в компонент учебного плана, формируемого лицеем	введение внеурочных курсов: «Твое здоровье», «Шахматы», «Вокал», «Здоровым быть легко», «Проектная деятельность» «Логические игры», «Плавание», «Смотрю на мир глазами художника», «Азбука безопасности»
в количество часов, которые отводятся на изучение предметов	из части, формируемой участниками образовательного процесса: 1 час – ИВТ 1 час – математика 1 час – физическая культура
в организацию учебного процесса в течение учебного года	переход на 5-дневное обучение с 1 по 4 класс; 40-минутные учебные занятия со 2 по 4 класс; снижение учебной нагрузки за счет отказа от 4 часов лицейского компонента

в содержание внеурочной воспитывающей деятельности и методы ее организации:	разработать и внедрить программу духовно-нравственного развития и воспитания по направлениям: - воспитание гражданственности и патриотизма, уважения к правам, свободам и обязанностям гражданина; - воспитание нравственных чувств и этического сознания; - воспитание трудолюбия, творческого отношения к учению, труду, жизни; - формирование ценностного отношения к здоровью и ЗОЖ; - воспитание ценностного отношения к прекрасному; - воспитание ценностного отношения к природе, окружающей среде
в методы организации внеурочной воспитывающей деятельности:	- осуществление деятельностного подхода через совместную проектную деятельность учеников, педагогов и родителей;

\*Данный перечень может корректироваться, так как могут быть изменения в запросах участников образовательного процесса.

#### **Анализ учебных программ и учебников:**

Экспертная оценка членов рабочей группы лица едина: содержание обучения, соответствующее ФГОС, заложено в программе Д.Б. Эльконина – В.В. Давыдова.

Во-первых, предметом усвоения в данной системе являются общие способы действий, которые в дальнейшем конкретизируются применительно к частным случаям. Программы учебных предметов построены так, что в каждом последующем разделе конкретизируется и развивается уже открытый способ действия.

Во-вторых, освоение общего способа действия ни в коем случае не является информацией о нем. Оно выстроено как учебная деятельность, начинающаяся с предметно-практического действия.

В-третьих, ученическая работа строится как поиск и проба средств решения задачи. Поэтому, суждение ребенка, отличающееся от общепринятого, рассматривается не как ошибка, а как проба мысли.

Таким образом, программа образовательной системы Д.Б. Эльконина – В.В. Давыдова позволяет достичь основной цели обучения – формирование системы научных понятий, и реализовать системно-деятельностный подход в обучении, формируя основы учебной самостоятельности и инициативности, поисковой активности и ответственности у детей.

Коллектив авторов учебников, работающих в системе Занкова Л.В., хоть и заявляют о том, что их программы и учебники позволяют реализовать положения нового образовательного стандарта, но, тем не менее, отбор и структурирование материала, методический аппарат, организация процесса обучения не ставят учителя перед необходимостью отказа от репродуктивных методов и способов обучения и реализовать системно-деятельностный подход в обучении.

Таким образом, всему коллективу учителей начальных классов необходимо работать по системе Д.Б. Эльконина – В.В. Давыдова

Предметы учебного плана	Действующая программа, название	Используемые учебники (название, автор)	Оценка необходимой степени изменений программ и учебников		
			Изменения не требуются	Нужна коррекция	Новые программы и учебники
Русский язык	Программа РО Занкова Л.В.	Полякова А.В. «Русский язык»	+	+	
	Программа РО Эльконина Д.Б. – Давыдова В.В.	Ломакович С.В., Тимченко Л.И. «Русский язык»	+		
Математика	Программа РО Занкова Л.В.	Аргинская И.И. «Математика»		+	
	Программа РО Эльконина Д.Б. – Давыдова В.В.	Александрова Э.А. «Математика» Горбов С.В. «Математика»	+		
Чтение	Программа РО Занкова Л.В.	Романовская Л.И. «Литературное чтение»		+	
	Программа РО Эльконина Д.Б. – Давыдова В.В.	Матвеева И.Н. «Литературное чтение»	+		
Окружающий мир	Программа Плешакова А.А. «Мир вокруг нас»	Плешаков А.А. «Окружающий мир»			+

#### **Анализ используемых образовательных технологий педагогами начальной школы:**

Для реализации ФГОС педагоги начальных классов должны владеть такими современными педагогическими технологиями как организация групповой формы работы, личностно-ориентированный урок, проблемно-поисковые методы, исследовательская деятельность, проектное обучение, формирование критического мышления, информационно-коммуникационные технологии, коммуникативно-диалоговые технологии.

Так как, все педагоги начальных классов лицея знакомы с современными педагогическими технологиями, то целесообразно было предложить им следующую анкету для самоанализа: «Образовательные технологии, соответствующие ФГОС». Сводные результаты проведенного педагогами начальной школы самоанализа владения современными педагогическими технологиями и анкета для самоанализа представлены на следующей странице.

Анкета для самоанализа педагогов «Образовательные технологии, соответствующие ФГОС»

	Организация групповой формы работы				Личностно-ориентированный урок				Проблемно-поисковые методы				Исследовательская деятельность				Проектное обучение				Формирование критического мышления				Информационно-коммуникационные технологии				Коммуникативно-диалоговые технологии			
	владею	не владею	применяю	не применяю	владею	не владею	применяю	не применяю	владею	не владею	применяю	не применяю	владею	не владею	применяю	не применяю	владею	не владею	применяю	не применяю	владею	не владею	применяю	не применяю	владею	не владею	применяю	не применяю	владею	не владею	применяю	не применяю
Мязина Н.И.																																
Мотрич Я.С.																																
Семенова В.А.																																
Потапова Е.М.																																
Кокушинская Н.Н.																																
Милованова Л.И.																																
Чернышева Н.П.																																
Янькина И.Г.																																
Сазонова Н.В.																																

владею - знаю технологию в теории и могу применить на практике;

применяю - использую на уроках либо с целью освоения данной технологии, либо достигая положительных результатов;

не владею – не знакома с данной технологией;

не применяю – не использую на уроках.

Сводные результаты самоанализа педагогов начальных классов «Образовательные технологии, соответствующие ФГОС»:

	Организация групповой формы работы				Личностно-ориентированный урок				Проблемно-поисковые методы				Исследовательская деятельность				Проектное обучение				Формирование критического мышления				Информационно-коммуникационные технологии				Коммуникативно-диалоговые технологии			
	владею	не владею	применяю	не применяю	владею	не владею	применяю	не применяю	владею	не владею	применяю	не применяю	владею	не владею	применяю	не применяю	владею	не владею	применяю	не применяю	владею	не владею	применяю	не применяю	владею	не владею	применяю	не применяю	владею	не владею	применяю	не применяю
% от общего числа педагогов	78		100		67		100		67		100		67		78	22	100		78	22	67		89	11	78		67	22	89		100	

Из таблицы видно, что все педагоги имеют представление о современных педагогических технологиях и активно применяют их в своей работе, в том числе и с целью освоения. Наибольшее затруднение вызывает у педагогов использование следующих технологий: исследовательская деятельность (22%), проектное обучение (22%), формирование критического мышления (11%), информационно-коммуникационные технологии (22%).

**Анализ системы контроля и оценки учебных и внеучебных достижений учащихся:**

<i>Области оценивания</i>	<i>Отсутствуют в существующей образовательной системе и должны быть найдены или разработаны</i>	<i>Соответствуют требованиям новых стандартов и могут быть включены в образовательную систему</i>
Предметные результаты (знания и умения, опыт творческой деятельности и др.)	Комплексные задания на межпредметной основе и способы их оценки	Текущая, промежуточная, итоговая оценка
Метапредметные результаты (способы деятельности, освоенные на базе одного или нескольких предметов, применимые как в рамках образовательного процесса, так и при решении проблем в реальных жизненных ситуациях)	Специально сконструированные диагностические задачи, направленные на оценку уровня сформированности УУД и способы их оценки	
Личностные результаты (система ценностных отношений, интересов, мотивации учащихся и др.)	Система внешней экспертной оценки сформированности личностных УУД	Диагностика мотивации учебной деятельности, «Портфолио» ученика начальной школы

**Анализ ресурсного обеспечения введения ФГОС в начальной школе:**

<i>Виды ресурсов, нуждающихся в изменении</i>		
<i>Кадровое обеспечение (указать вопросы подготовки кадров)</i>	<i>Информационно-методическое</i>	<i>Материально-техническое (указать недостающее оборудование)</i>
Повысить уровень владения педагогами современными педагогическими технологиями, через прохождение курсовой подготовки и дессиминацию опыта внутри МО учителей начальных классов, учитывая индивидуальные запросы педагогов. (см. табл.№3)	Приобретение методической литературы практической направленности для педагогов, в т.ч. содержащую диагностические средства, для реализации ФГОС; осуществлять в электронной (цифровой) форме следующие виды деятельности: планирование, размещение и хранение материалов, используемых в образовательном процессе, в том числе работ учащихся и педагогов, различных информационных ресурсов, фиксация хода образовательного процесса и результатов освоения ООП, взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе дистанционное, посредством сети Интернет.	Приобрести еще один проектор для начальной школы; оснастить все кабинеты экранами (сейчас оснащенность составляет 50%); осуществить стимулирующие выплаты педагогам начальных классов не менее 30%.

*3 этап. Разработка единичных проектов по реализации необходимых изменений и «сшивание» их в комплексный проект модернизации образовательной системы лицея.*

Содержанием данного этапа является разработка комплексного проекта модернизации образовательной системы начального образования лицея. При проектировании должен быть дан ответ на вопрос о том, какой должна стать конкретизированная образовательная модель лицея, чтобы соответствовать нормативной модели, определяемой новыми стандартами.

Проектирование целесообразно осуществлять в микрогруппах, которые обеспечивают разработку и реализацию единичных проектов. Руководителями единичных проектов являются члены рабочей группы.

Аналитическое основание **проекта введения ФГОС начального общего образования в лицее**, проведенное на втором этапе работы по введению ФГОС позволило членам рабочей группы разработать пакеты работ, входящие в единичные проекты, а так же содержание работ в рамках разработки и реализации проекта, план-график реализации комплексного проекта.

Единичные проекты, разработанные в лицее, можно отнести к двум группам: образовательные и ресурсные. Число единичных проектов в разных школах может быть различным в зависимости от вида школы и того количества изменений, которые нужно освоить. В нашем лицее число единичных проектов – 8. Задача руководителя рабочей группы состоит в том, чтобы обеспечить полноту и связность единичных проектов.

Каждая микрогруппа, за которой закреплены определенные образовательные области (перечень образовательных программ и соответствующих им целей), проектировала все необходимые изменения в содержании образовательных программ, технологиях, условиях, способах контроля и оценки результатов. Для каждого из этих изменений было определено, каким образом оно будет осуществляться (будет найдено или разработано в рамках школы).

Выбор технологий и форм обучения для замены традиционных в предметных программах проекта осуществлялся из списка рекомендуемых стандартом.

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

Однако для получения целостного комплекса изменений в образовательной системе начальной ступени школы, взаимодополняющих и усиливающих эффекты друг друга, необходимо обеспечить согласованность между ними, поэтому они «сшиты» в комплексный проект.

Связь между проектами состоит в передаче результата, получаемого одной микрогруппой, другой микрогруппе для усиления совместного образовательного эффекта. Так, например, разработчики предметных образовательных программ заинтересованы для достижения их предметных целей в реализации во внеучебное время кружков, проектов,

конкурсов и т.д., проводимых на их предметном содержании. В свою очередь, разработчики программы внеурочной деятельности заинтересованы в использовании потенциала учебных дисциплин («Литературного чтения» «Русского языка», «Искусства», «Окружающего мира») в области нравственного воспитания школьников или формирования метапредметных образовательных результатов. Таким образом, закладывается основа для межпредметной интеграции, формирования поля проектной и исследовательской деятельности во внеурочных программах, усиливается роль учебных предметов во внеурочной воспитывающей деятельности.

Каждая проектная микрогруппа в процессе конкретизации изменений в своей части проекта выявляла и фиксировала 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 стало проведение совместного заседания микрогрупп, на котором каждая из них сообщала, с какими другими группами ей необходимо установить связи, и что она хотела бы получить от других групп.

Оценка единичных проектов проводилась на заседании рабочей группы.

*При оценке каждого проекта необходимо было учитывать:* полноту содержания проекта; обоснованность выбора способа осуществления изменений в компоненте образовательной системы; согласованность необходимых связей с другими проектами; распределение обязанностей между исполнителями при реализации проекта и степень их загруженности; наличие и обоснованность оценок, потребность для реализации проекта финансовых и материально-технических ресурсов; конкретность ожидаемых результатов и их обоснованность.

Выявленные недостатки единичных проектов устранялись к установленному руководителем рабочей группы сроку.

Завершенный проект обсуждался на заседании координационного совета лица по введению новых ФГОС НОО и получил его одобрение. Далее была определена готовность проекта для перехода к разработке плана-графика его реализации.

В ходе оценки комплексного проекта было установлено, насколько детально в нем разработаны предлагаемые изменения в образовательной системе лица, а также уровень их достаточности для реализации ФГОС нового поколения.

Результатом проектирования стала образовательная модель начальной ступени образования в лице, соответствующая новым ФГОС НОО, включающая:

- модель основной образовательной программы начальной школы ;
- состав учебных программ и программ внеурочной воспитывающей деятельности, подлежащих самостоятельной разработке;
- перечень УМК, учебников, которые следует применять для обучения по новым стандартам;
- состав программ, найденных вовне и подлежащих освоению;
- состав новых образовательных технологий, которые нужно освоить или повысить уровень владения ими;
- перечни конкретных видов ресурсов, подлежащих приобретению;
- перечень учебных программ повышения квалификации педагогических кадров, которые нужно реализовать, чтобы обеспечить введение новых образовательных программ и технологий;
- перечень новых механизмов контроля и оценки, которые нужно разработать и ввести;
- перечень локальных актов, должностных инструкций и т.д., которые необходимо разработать (см.приложение, таблица №2).

*З<sup>э</sup>тап. Разработка плана-графика реализации проектов.*

План-график реализации проектов – это модель, определяющая процесс перехода от существующей образовательной системы лицея к желаемой. При разработке плана-графика модернизации образовательной системы начальной ступени лицея необходимо было 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.

Чтобы реализовать свое назначение 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.

На *первом* шаге планирования разрабатывались планы-графики реализации единичных проектов. Для этого каждая группа:

- определила полный состав действий, необходимых для их реализации;
- распределила эти действия во времени.

Для того, чтобы затем в процессе «сшивания» этих планов в общий план-график возникало меньше проблем, в начале планирования были заданы общие реперные точки, например, не позднее определенного числа должна быть завершена разработка новых

образовательных программ и т.п. Определение этих точек может осуществляться как руководителем рабочей группы единолично, так и коллегиально с ответственными за разработку и реализацию единичных проектов, а также – на заседании всей рабочей группы. Необходимым условием во всех случаях является доведение установленных сроков завершения разработок до исполнителей.

Для определения полного состава действий по разработке и реализации единичного проекта необходимо сначала разделить весь процесс на два этапа: этап разработки и этап реализации (введения разработанного новшества в образовательный процесс) проекта, а затем, в рамках каждого этапа, выделить перечень задач, решение которых обеспечивает достижение поставленных в проекте целей.

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

Согласование сроков явилось базой для создания общего сетевого графика (ленточная диаграмма Гантта) проекта модернизации образовательной системы лицея.

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. Одни могут выполняться только последовательно друг за другом, а другие независимо друг от друга, параллельно. Для распределения проектов во времени используется ленточная диаграмма Гантта, имеющая форму таблицы. (см. приложение, таблица №3)

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 прогностичным.

#### ***5 этап. Реализация и контроль запланированных изменений в образовательной системе лицея***

Для эффективной реализации программы модернизации образовательной системы начальной ступени школы необходимо создать систему организационных механизмов управления его реализацией, способную контролировать соответствие фактического хода работ

запланированному и выработать решения по корректировке в случае возникновения несоответствия между ними.

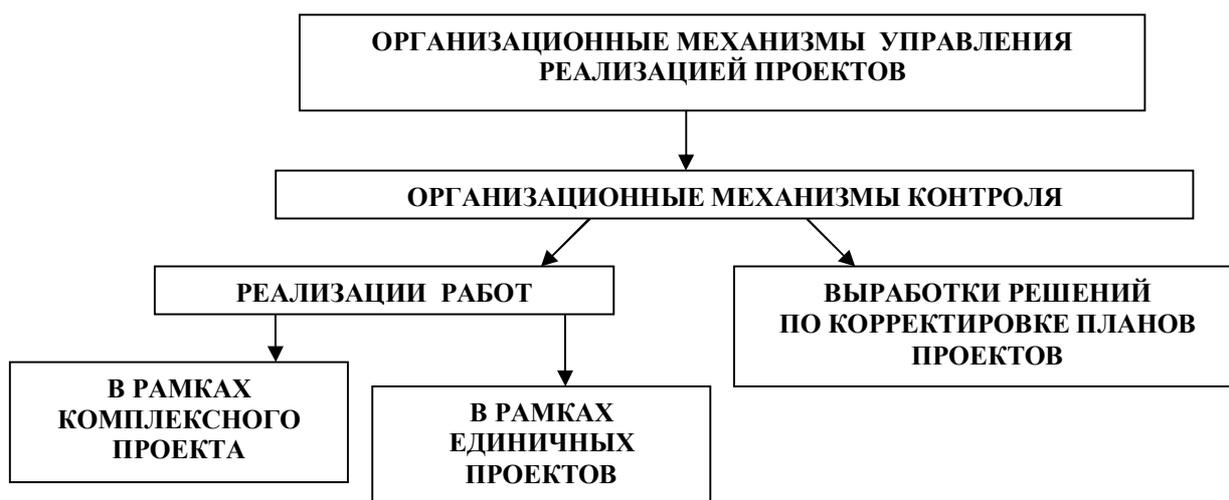
Эта система должна четко определять кто, что и когда должен делать при осуществлении контроля хода реализации проекта, координации усилий ее участников и выработке необходимых управленческих решений (см. приложение, таблица №4).

Для своевременного обнаружения необходимости выработки решений должен осуществляться мониторинг, включающий сбор информации о состоянии работ по проекту, ее обработка и анализ.

Кроме этого, система управления реализацией проекта должна обеспечивать информирование о состоянии работ ее участников, координационный совет по введению новых ФГОС, педагогический совет и администрацию школы.

Для реализации запланированных изменений необходимо разработать и ввести в действие организационный механизм управления реализацией единичных проектов.

Схематично это можно представить следующим образом:



На первом шаге 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).

Для эффективной реализации плана работ необходимо, чтобы система контроля предоставляла информацию, позволяющую предвосхищать возможные сбои (отклонения реального хода работ от запланированного) и вовремя их предотвращать. Это достигается путем построения системы контроля на основе принципа опережающего контроля, который дает возможность прогнозировать дальнейший ход процесса и требует реагирования на то, что еще не произошло, но со значительной долей вероятности может случиться.

При выборе объектов контроля следует руководствоваться следующими принципами:

1. *Принцип минимума причин* - только небольшое число факторов процесса реализации проектов оказывает существенное влияние на конечный результат.

2. *Принцип точки контроля* - наиболее эффективен контроль, осуществляемый в точке приложения усилия.

Необходимо выявить 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. Такими факторами являются изменения, вносимые в учебные планы, учебные программы по предметам, систему оценки результатов образования, программы внеучебной деятельности, а также ресурсное обеспечение образовательного процесса.

До начала реализации проекта руководителю рабочей группы (самостоятельно или с привлечением ответственных за реализацию единичных проектов и экспертов) необходимо определить показатели и способы контроля качества осуществления всех изменений в образовательной системе и довести их до сведения исполнителей.

Для проведения контроля необходимо также определить, каким способом будет получаться необходимая информация: посредством изучения документации, в процессе собеседования с исполнителями, с помощью наблюдения за деятельностью, из отчетного доклада педагогов. Необходимо разработать и утвердить на заседании рабочей группы определенную форму отчета исполнителей о ходе реализации инновационных проектов, в которой должны быть отражены: отчетный период, мероприятия, запланированные на этот период, отметки о проведении, причины сбоев, ожидаемые сроки окончания работ при запаздывании, потребность в ресурсах, предложения по совершенствованию плана и др.

Периодичность контроля должна соответствовать детальности планов реализации действий, выделенных в единичных проектах.

Сбор информации о состоянии работ по проекту может осуществляться ежемесячно или с меньшей периодичностью. Чем меньше периодичность контроля, тем меньше чувствительность системы к сбоям, тем меньшими возможностями она будет обладать для своевременного обнаружения необходимости выработки решений.

Контроль может также осуществляться по мере необходимости в случаях, когда были предложены меры по предотвращению возможных сбоев в случае выявления недисциплинированности или недостаточной ответственности отдельных исполнителей. В этих ситуациях оперативно принимаются решения о проведении дополнительных контрольных мероприятий.

Эффективный контроль должен поддерживать у педагогов желание достигать необходимых результатов в реализации проектов нововведений. Для этого контроль не должен быть неожиданным, т.к. неожиданный контроль может использоваться как средство выражения недоверия сотруднику; контроль должен быть объективным, т.е. требования и критерии оценки должны быть четко определены и известны контролируемым; результаты контроля должны сообщаться контролируемым и обсуждаться с ними; исполнители должны знать, что нужно делать, чтобы исправить недостатки, выявленные в процессе контроля, и не сомневаться в возможности этого.

Контроль завершается анализом полученной информации и принятием решения.

Анализ состояния работ по разработке и реализации проектов целесообразно поручить руководителю рабочей группы.

В случаях, когда все намеченные в плане реализации проекта действия выполняются в срок и отсутствуют сигналы о возможных сбоях в будущем, руководитель рабочей группы периодически информирует координационный совет по введению новых ФГОС НОО, педагогический совет и администрацию школы о ходе работ.

Если же в ходе контроля будут выявлены отклонения реального хода работ от запланированного, то может быть принято решение об устранении этих отклонений или же о корректировке самих планов.

**Вывод:** поэтапно проведенная работа в рамках разработки и реализации комплексного проекта введения ФГОС начального общего образования в лицее № 73 позволит достигнуть поставленной цели: наличие модернизированной образовательной системы начальной ступени образования лицея, соответствующей новым ФГОС и обеспечивающей ожидаемые изменения в результатах образовательного процесса по сравнению с ранее действующей системой.

#### Литература:

1. Воробьёва Т. Дорожная карта для директора: как организовать процесс введения ФГОС начального общего образования в школе// Учительская газета.-№6(10295).-10 февраля.- 2010.-С.6-7
2. Материалы Всероссийского семинара-совещания руководителей органов, осуществляющих управление в сфере образования, и ректоров учреждений дополнительного профессионального педагогического образования субъектов Российской Федерации «Обеспечение порядка введения ФГОС НОО» / <http://fgos.isiorao.ru/conference/>
3. Модель и алгоритм деятельности образовательного учреждения в условиях введения ФГОС общего образования. / <http://chel-scool14.ucoz.ru/index/0-39>
4. Модель и алгоритм деятельности образовательных учреждений в условиях введения новых Федеральных государственных образовательных стандартов общего образования (с кейсом проектов локальных актов образовательного учреждения)/ <http://www.tetushi-ime.narod.ru/p39aa1.html>
5. Методические материалы, разработанные Н.В.Немовой и полученные на курсах повышения квалификации в Академии повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования (28 июня – 4 июля 2010 г.)