

## Изменение смысловых ориентиров: от успешной школы — к успехам ребёнка

10.01.2013

О мотивационно-смысловых и ресурсно-технологических проблемах управления при введении стандартов нового поколения в образовательных учреждениях рассказывает профессор кафедры управления персоналом Московского института открытого образования (МИОО) Любовь Асмолова (Плахова).

Задача введения федеральных государственных образовательных стандартов (ФГОС) определяет вектор управленческой деятельности на всех уровнях: от федерального, регионального и муниципального до уровня внутри-школьного управления. При этом эффект от правильного введения ФГОС всецело зависит от того, насколько управленческая, педагогическая и образовательная деятельность в каждом образовательном учреждении (ОУ) будет продуманной, целенаправленной, технологически вооружённой и обеспеченной необходимыми ресурсами.

Серьёзный барьер на пути реализации задач по введению ФГОС — проблемы восприятия педагогическим и управленческим сообществом изменений, отношение к необходимости переосмысления задач образовательной, педагогической и управленческой деятельности.

На нововведения наше профессиональное сообщество реагирует по-разному. С одной стороны, существует неприятие стандартов, когда они воспринимаются как:

- придуманная «наверху» очередная «головная боль» для учителей, завучей и директоров, изрядно уставших от длительных реформ в образовании;
- увеличение не только непосредственного объёма действий, связанных с ФГОС, но и отчётности;
- ещё одна попытка унифицировать школу, что приведёт к росту управляемости ОУ «сверху»;
- потенциальная «мина замедленного действия» для школ, которые, отказавшись от ЗУНов, не получают взамен точных ориентиров определения результатов образования;
- очередной «прыжок в будущее» без просчитываемых и прогнозируемых последствий для всей системы общего образования;
- балласт новых и непонятных требований, мешающих развитию ребёнка, педагога и школы в целом;
- очередные научные парадигмы, концепции, доктрины, непонятные школе и не обеспеченные методическими руководствами к действию.

С другой стороны, позитивное восприятие стандартов выражается в следующих мнениях:

- это толковые идеи, способствующие развитию школы;
- это появившаяся, наконец, возможность не только мечтать, но и реально прогнозировать развитие школы, осмысливая её будущее;
- это ключ от многих пока нерешённых задач, которые мешают реальному развитию школы, через разрешение, что важно, социокультурных проблем;
- это ключ именно совместного решения проблем школы, которое требует реальной включённости педагогов в судьбу ребёнка, а родителей в судьбу школы;
- это реальная возможность диалога позиций, мнений, диалога культур, помогающая развитию договороспособности, так необходимой нашей школе;
- это реальная перспектива совместного видения стратегии развития школы и выработки правильной тактики действий, ориентирующейся не на проценты ЕГЭ, а на личностные результаты образования;
- это возможность получения реальной оценки достигнутого успеха ученика, учителя и школы в целом.

Возможно ли эффективно решать задачи введения ФГОС при такой разноголосице, разнонаправленности мнений педагогов и руководителей ОУ? Очевидно, нет. А если, несмотря на столь различное восприятие, всё же начать введение стандартов в практику школ, то «сопромат» профессионального сообщества будет подтачивать их изнутри, снижая и сводя на нет управленческие усилия.

Каков же выход из этой проблемы? Только один: профессиональное осмысление необходимых школе изменений, переход через порождение новых смыслов к развитию мотивации управленцев школ, педагогов, родителей, обучающихся.

Такое профессиональное осмысление необходимо осуществить, базируясь на методологии системно-деятельностного подхода, на каждом из уровней анализа деятельности: ценностно-смысловом, интенциональном (целевом), операциональном (технологическом) и ресурсном. При этом следует ставить перед собой задачу выявления и сравнения различий между направленностью, целями, технологиями деятельности и ресурсами прежних стандартов (обязательный минимум содержания общего образования 1998 года, первое поколение государственных стандартов общего образования 2002 года) и их нового поколения.

Именно такая позиция профессионального осмысления позволит нам от «задач-лозунгов» («Даёшь повсеместное внедрение стандартов!») перейти к вдумчивому выделению проблем предстоящей деятельности, что станет смысловой основой для проектирования задач образовательной, педагогической, производственной деятельности (обеспечивающей ресурсами и условиями образовательную и педагогическую деятельность) и собственно управленческой деятельности.

Рассматривая ценностно-смысловые приоритеты деятельности ОУ в условиях реализации первого поколения стандартов и в условиях введения ФГОС, отметим важные различия, изменяющие смысловую направленность деятельности.

В условиях реализации первого поколения стандартов ценностно-смысловыми приоритетами деятельности ОУ была подготовка обучающихся к освоению определённого количества знаний, необходимых для поступления в средние и высшие учебные заведения (затем для успешной сдачи ЕГЭ). Принципиальная смена смысловых ориентиров деятельности ОУ заключается в том, что от «подготовки для...», эффективной в условиях стабильной отлаженной деятельности, нам необходимо переориентировать школьное образование на становление и развитие образованной, компетентной и просвещённой личности, способной к осознанному и ответственному решению разноплановых задач в условиях неопределённости. Когда выпускник школы, подготовленный для конкретной, неизменной деятельности, выходит в изменчивый, неопределённый мир, которому требуются думающие люди, способные принимать ответственные решения в различных сферах, постоянно развивать свою компетентность, а не существовать в рамках ранее выученного и освоенного, возрастают риски личной и социальной невостребованности такого образования. Минимизировать эти риски только сменой программ и технологий, только переоснащением оборудования школ невозможно. Речь идёт о другом образовании, которое развивает личность как индивидуальность, самостоятельную в проектировании жизненных и профессиональных задач, в порождении личностных смыслов, а не личность, способную мыслить и действовать лишь по шаблону «как учили и выучили». Из школы должна выходить просвещённая личность, для которой понятия «совесть», «честь», «порядочность» — стержневые личностные образования, а не просто характеристики героев литературных произведений.

Означает ли это, что знания как ценность отходят в сторону? Абсолютно нет. Футуролог Элвин Тоффлер называл знания топливом. Но увеличивать количество топлива, пусть даже очень высокого качества, нет смысла, если это топливо не является ресурсом двигателя, в нашем случае — двигателя личностных новообразований, развивающего в каждом ребёнке самостоятельную, образованную, компетентную и, главное, просвещённую личность. Такая личность не только обладает обширными и глубокими знаниями, высокими профессиональными умениями, но и способна соизмерять образ мира с этическими позициями совести, морали, доброты, честности, чести, порядочности. Образование, лишённое этого смысла, заходит в тупик, который Алексей Леонтьев назвал: «Обогащение информацией при обнищании души».

Образование перестаёт выполнять миссию просвещения, о котором Владимир Даль писал так: «Просвещение — свет науки и разума, согреваемый чистой нравственностью; развитие умственных и нравственных сил человека; научное образование при ясном сознании долга своего и цели жизни».

Столь важная смена смысловых ориентиров образования позволяет выявить проблемы, заключающиеся в несоответствии прежних приоритетов и ценностно-смысловых установок тем смысловым ориентирам и приоритетам, на которые опираются стандарты нового поколения. А от формулирования проблем на ценностно-смысловом уровне анализа деятельности нам необходимо перейти к проектированию области задач, ориентированных на формирование новых ценностно-смысловых установок и обеспечение эффективной мотивации участников образовательного процесса к внедрению ФГОС в практике конкретного ОУ.

Следующие важные различия мы выявим, перейдя на интенциональный (целевой) уровень анализа. Целевые ориентиры деятельности ОУ в условиях реализации первого поколения стандартов полностью соответствовали смысловой направленности ОУ «подготовка для...» (поступления в вуз, сдачи ЕГЭ и так далее). Это означало, что образование в школе было нацелено на освоение ЗУНов в соответствии с направленностью образовательной программы, соответствующей типу и виду образовательного учреждения. При таких целевых приоритетах воспитательные задачи выступают «ролью второго плана», конечно, нужной и необходимой для раскрытия образа главной роли нашего «образовательного сценария», но при этом, увы, всё же ролью именно второго плана.

Рассматривая цель как «образ потребного будущего» (Н.А. Бернштейн), как потенциальный результат, на который должна быть устремлена система, мы можем создать «образ результата» и ориентироваться на него в процессе реализации стандартов нового поколения. По «законам цели», если обучение нацелено на освоение необходимых ЗУНов, то:

- ребёнок успешен, если он освоил необходимые ЗУНЫ по всем предметам;
- учитель успешен, если он подготовил всех учеников по своему предмету в соответствии с требованиями ЗУНов;
- школа успешна, если все ученики по всем предметам у всех учителей показывают знания, соответствующие требованиям ЗУНов.

В условиях введения новых стандартов смысловым ориентиром становится развитие личности ребёнка, а не «полученные знания». Это в корне меняет целевые ориентиры деятельности ОУ. Приоритетными становятся:

- достижение и поддержание высокого уровня мотивации ребёнка к образованию;
- достижение уровня знаний, необходимых и достаточных для следующей ступени образования, обеспечивающего компетентное освоение и решение (на уровне самостоятельной деятельности) задач учебной и социальной направленности;
- достижение самостоятельности в учебной и социально направленной деятельности, рефлексивной оценке и самооценке результатов.

Принципиальное изменение целей приводит к появлению ориентира на достижение личностных результатов, таких как личностная и социальная зрелость, проявляемая ребёнком в индивидуальной и совместной деятельности (со сверстниками, с младшими и старшими детьми, с взрослыми), в социальном поведении.

Теперь мы можем выстроить новый образ результата, а в отличие от требований, выдвигаемых в прежней системе целевых ориентиров, мы будем действовать в логике «от успешной школы — к успехам ребёнка»:

- школа успешна, если всем ученикам создаются условия, порождающие мотивацию к образованию (учёбе и совместной социально направленной деятельности); если всем ученикам предоставлена возможность развивать свою самостоятельность в предметной и социально направленной деятельности; если всем ученикам обеспечено право развития и реализации рефлексивной самооценки результатов достигнутого;
- учитель успешен, если он совместно с педагогами и родителями познаёт «внутренний закон развития» каждого ребёнка, заключающийся в возникновении новых предметных, социальных и личностных задач на основе развившихся возможностей ребёнка, создаёт мотивирующую, деятельностьную, компетентностную и рефлексивную среду совместной деятельности с каждым ребёнком;
- ученик успешен, если он развивается как личность: мотивирован к постановке и решению разноплановых задач в предметной и социальной деятельности, способен проявлять свои личностные

качества в индивидуальной и совместной деятельности, развивает рефлексивную самооценку своей деятельности достижений.

От формулирования проблем на интенциональном (целевом) уровне анализа деятельности нам необходимо перейти к проектированию области задач целеполагания, обеспечивающих целеориентирование деятельности ОУ и участников совместной деятельности в ОУ, направленной на достижение результатов, заявленных в ФГОС.

Переходя на третий уровень анализа — операциональный (или технологический), выявим сущностные различия в технологиях деятельности, реализующих достижение целей в условиях «старых» и новых стандартов.

Именно цели являются основой для отбора эффективных технологий их достижения. В соответствие со стандартами первого поколения действовала целевая установка на освоение ЗУНов, большая часть которых отображала систему репродуктивных задач (выучи, перескажи и так далее) и задач, проверяющих умение детей действовать в заданных условиях по заданному образцу. При таком подходе самыми эффективными являются педагогические технологии передачи и оценки знаний и способов действий и соответственно образовательные технологии, обеспечивающие запоминание, освоение и применение переданных педагогами и/или учебниками знаний и образцов действий.

В условиях достижения целей образования, соответствующих новому поколению стандартов, эффективными становятся технологии, принципиально меняющие характер учебной деятельности:

- технологии универсальных учебных действий, обеспечивающие решение задачи «учись учиться» в новых информационных условиях;
- технологии обучения, позволяющие на основе универсальных учебных действий развивать общие способности ребёнка, а также специальные способности;
- проблемные, поисковые, проектные технологии обучения, обеспечивающие развитие самостоятельности ребёнка в постановке задач, пробах действий, достижении результата и рефлексии своей деятельности;
- технологии игровой и проективной дидактики, позволяющие конструировать учебную деятельность и повышать мотивацию к обучению.

При лидирующей значимости ориентиров на личностный результат образования назрела принципиальная необходимость особо выделять социальные технологии образовательной деятельности:

- технологии универсальных социальных действий, обеспечивающие решение задачи освоения реального социального опыта взаимодействия, помощи и поддержки, инициации детьми подобного опыта в их самостоятельной деятельности;
- технологии, обеспечивающие приобщение детей к социокультурным традициям, формирование гражданской, этно-культурной и общечеловеческой идентичностей;
- технологии игровой и проективной социальной дидактики, позволяющие конструировать воспитательную среду и социально-направленную деятельность, повышать мотивацию к участию в коллективных социально-значимых действиях.

Особую значимость обретают технологии совместной деятельности педагогов:

- технологии психолого-педагогической диагностики и проективного педагогического целеполагания, ориентированные на развитие новообразований в личности ребёнка по закону его развития (Д.Б. Эльконин);
- педагогические технологии, мотивирующие на поиск проблемы и способов действий с учётом особенностей новой ситуации;
- педагогические технологии «строительных лесов» будущего здания детской самостоятельности и компетентности (Rogoff, 1990), в которых руководство и помощь взрослого появляется, нарастает или уменьшается в ответ на развивающуюся компетентность ребёнка (Mercer, 1995).

Требуемые изменения в технологическом обеспечении позволяют выявить проблемы, заключающиеся в неэффективности традиционных технологий при смене целеориентирования деятельности ОУ. От формулирования проблем на операциональном (технологическом) уровне анализа деятельности нам

необходимо перейти к проектированию области технологических задач, изменению технологической оснащённости образовательной и педагогической деятельности ОУ.

Однако простая смена технологических ориентиров образования, замена педагогических и образовательных технологий не помогут эффективно осуществить ведущую задачу реализации стандартов, если управление ОУ не обеспечит решение задач изменения индивидуальных и коллективных мотивационно-смысловых установок педагогов к образовательной и педагогической деятельности в новых условиях.

На четвертом, ресурсном уровне анализа деятельности мы выявляем различия в роли и значимости ресурсов, которые обеспечивают, с одной стороны, устойчивость в решении задач обновления образования, а с другой стороны, позволяют делать правильные, с учётом специфики условий изменяющейся деятельности, акценты на рациональное использование ресурсов.

Как правило, когда мы рассматриваем ресурсы образования, на ум сразу приходят позиции, связанные с финансированием, кадровым и методическим обеспечением, материально-технической базой, информационными ресурсами. Однако когда мы сталкиваемся с проблемами реализации, то выясняется, что мы не продумали систему правового обеспечения, забыли об организации взаимодействия участников. Из поля нашего зрения уходят также время и мотивационные ресурсы.

Новые стандарты требуют не только новых ресурсов, обеспечивающих функционирование ОУ, но и инновационных ресурсов, определяющих возможность и меру готовности ОУ к инновационной деятельности, которая в течение ближайших 15 лет будет связана с введением стандартов нового поколения. Ключевым ресурсом становится компетентность педагогических и управленческих кадров, развитие способности руководителей и педагогов к решению новых образовательных, педагогических и управленческих задач в новых, изменяющихся условиях деятельности ОУ. Инновационный потенциал готовности к изменениям образовательной среды связан с реальным, а не формальным включением родителей в процесс совместной деятельности в ОУ, развитием государственно-общественного управления как ресурса социальной поддержки социокультурных изменений в образовании. Инновационный потенциал ОУ порождает необходимость опоры на принципы социального партнёрства, инициации, самоорганизации, партисипации и кооперации педагогической деятельности, а значит, возрождает в образовательных учреждениях резервы творческого педагогического сообщества, коллективный педагогический разум. Организационный ресурс выступает как потенциал развития способности управляющей системы ОУ к мотивированному осмыслению проблем, самостоятельному и ответственному проектированию, постановке и решению новых задач деятельности в новых условиях.

Обобщая области проблем и задач управленческой деятельности, связанных с реализацией стандартов нового поколения, мы выделяем блок мотивационно-целевых и ресурсно-технологических задач внедрения ФГОС в ОУ. Это необходимо не только потому, что мотивирование и целеполагание, с одной стороны, и освоение технологий и оснащение ресурсами, с другой, — разные по направленности и сложности реализации задачи управления ОУ в процессе введения ФГОС. Дело в разном восприятии результатов, что отражается на отношении к этим задачам управленцев. Мотивированность и цели не предъявишь комиссии, не представишь их как реальный итог, результат. Другое дело — технологии и ресурсы: результаты в этом блоке задач всегда можно продемонстрировать. И такая ситуация играет с нами, управленцами, злую шутку. Мы бросаем все силы на новые технологии и оснащённость ресурсами, но забываем, что ресурсы и технологии — это лишь способы и средства достижения целей. А вот целенаправить образовательное учреждение на достижение новых результатов образования мы не сможем, если эти цели формальны, «не трогают душу», не вызывают интереса и не побуждают к изменениям всех участников совместной деятельности в ОУ.

Поэтому именно так, как мы двигались в логике этой статьи, нам предстоит профессионально осмыслить необходимые изменения в каждом образовательном учреждении с учётом ориентиров деятельности, представленных в стандартах нового поколения. А через порождение новых смыслов нам, мотивированным на решение новых задач образования, необходимо перейти к вдумчивой разработке стратегических и тактических целей ОУ на период реализации ФГОС и отбору технологий,

которые смогут эффективно обеспечить достижение заявленных в стандарте результатов. И наконец, для того чтобы наши продуманные изменения в смысловых ориентирах, целях и технологиях деятельности не разбились подобно «любовной лодке о быт», нам необходимо осуществить ещё одну разработку, связанную с управлением ресурсами ОУ в условиях введения ФГОС.

Интернет-издание «[Просвещение](#)»