

**Управление реализацией
обновленных
федеральных государственных
образовательных стандартов
общего образования**

Практическое пособие

*Производственно-практическое
электронное издание*

Министерство образования и науки Челябинской области
Государственное бюджетное учреждение
дополнительного профессионального образования
«Челябинский институт переподготовки и повышения квалификации
работников образования»

**Управление реализацией
обновленных
федеральных государственных
образовательных стандартов
общего образования**

Практическое пособие

*Производственно-практическое
электронное издание*

Челябинск
ЧИППКРО
2022

© ГБУ ДПО ЧИППКРО, 2022
ISBN 978-5-503-00493-9

УДК 371.215
ББК 74.24к2
У66

*Рекомендовано к изданию решением ученого совета
ГБУ ДПО ЧИППКРО*

Авторский коллектив:

Т. А. Абрамовских, И. С. Алексеева, А. В. Коптелов,
С. А. Ларюшкин, А. В. Машуков, Г. В. Серебренникова

Рецензенты:

Г. Б. Петрова, заместитель директора по научно-методической работе МУД
ПО «Центр повышения квалификации и информационно-методической рабо-
ты» г. Магнитогорска, кандидат педагогических наук, доцент

Н. Е. Скрипова, заведующий кафедрой начального образования ГБУ ДПО
ЧИППКРО, доктор педагогических наук, доцент

У66 **Управление реализацией обновленных федеральных государственных образовательных стандартов общего образования** [Электронный ресурс] : практическое пособие / Т. А. Абрамовских, А. В. Коптелов, А. В. Машуков [и др.]. – Электрон. текстовые дан. (1 файл: 940 Кб). – Челябинск : ЧИППКРО, 2022. – 1 электрон. опт. диск (CD-R). – Систем. требования: PC от 1 ГГц, 512 Мб RAM, 1,9 Мб свобод. диск. пространства; CD-привод; ОС Windows XP и выше, ПО для чтения pdf-файлов. – Загл. с экрана.

ISBN 978-5-503-00493-9

Текстовое электронное издание

В практическом пособии отражены аспекты принятия управленческих решений в общеобразовательной организации по вопросам реализации обновленных ФГОС начального и основного общего образования. В пособии дается краткая характеристика изменений, нашедших отражение в обновленных ФГОС начального и основного общего образования, а также в действующем законодательстве в сфере образования. Представлены классические подходы к принятию управленческих решений в образовательных организациях, в основе которых лежит идея выбора действий руководителем школы, направленных на разрешение проблемы или использование имеющихся возможностей. Третий раздел имеет практическую направленность, поскольку представлены и рассмотрены типичные ситуации, которые могут возникнуть при реализации обновленных ФГОС начального и основного общего образования. Каждой ситуации дается оценка, а принятие примерного управленческого решения рассматривается с позиций обновленного законодательства в сфере образования и требований обновленных ФГОС.

Практическое пособие предназначено специалистам органов управления образованием, муниципальных методических служб, руководителям общеобразовательных организаций, слушателям системы дополнительного профессионального образования.

Все права на размножение и распространение в любой форме остаются за разработчиком. Нелегальное копирование и использование данного продукта запрещено.

ISBN 978-5-503-00493-9

© ГБУ ДПО ЧИППКРО, 2022

Производственно-практическое электронное издание

*Ответственный редактор А. Э. Санько
Ответственный за выпуск А. В. Машуков
Технический редактор А. Э. Санько*

Дата подписания к использованию: 20.12.2022
Объем издания: 940 Кб
Комплектация издания: 1 электрон. опт. диск (CD-R)
Тираж 10 экз. Заказ № 81

ГБУ ДПО «Челябинский институт
переподготовки и повышения квалификации
работников образования»
454091, г. Челябинск, ул. Красноармейская, д. 88
Тел. 8 (351) 263-89-35
www.ipk74.ru; e-mail: chippkro@ipk74.ru

Содержание

1. Федеральные государственные образовательные стандарты общего образования – основа организации образовательной деятельности школы	7
2. Подходы к принятию управленческих решений в образовательной организации	11
3. Ситуационные задачи для принятия управленческих решений.....	19
Нормативные документы.....	32

Уважаемые коллеги!

Начало реализации обновленных ФГОС начального и основного общего образования с 1 сентября 2022 года во всех школах РФ, а также внесение изменений в Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» требуют от руководителей школ принятия конкретных управленческих решений по ситуациям, которые раньше были не актуальными или, может быть, их возникновение не предполагалось в предыдущей управленческой и образовательной практике.

Предлагаемое практическое пособие содержит в первом разделе краткую характеристику изменений, нашедших отражение в обновленных ФГОС начального и основного общего образования, в действующем законодательстве в сфере образования. С учетом этих изменений намечены ориентиры для управленческих команд школ. Реализация изменившихся норм и требований законодательного порядка должна сопровождаться принятием комплекса управленческих решений на всех уровнях управления, в том числе на уровне общеобразовательных организаций.

Во втором разделе пособия представлены классические подходы к принятию управленческих решений в образовательных организациях, в основе которых лежит идея выбора руководителем школы действий, направленных на разрешение проблемы или использование имеющихся возможностей.

Специфика деятельности каждой общеобразовательной организации предполагает принятие своих уникальных управленческих решений. Вместе с тем, при введении и реализации обновленных ФГОС по ряду направлений деятельности могут возникнуть типичные ситуации для многих школ из различных субъектов РФ. Поэтому авторы пособия в третьем разделе предложили ряд типичных ситуационных задач и примерные варианты их решения представителями управленческой команды школы. Каждой ситуации дается оценка, а принятие примерного управленческого решения рассматривается с позиций обновленного законодательства в сфере образования и требований ФГОС.

Авторы пособия будут признательны руководителям школ за предложения по формированию актуальных инструктивно-методических материалов в контексте принятия управленческих решений по вопросам организации деятельности по реализации ФГОС общего образования.

1. Федеральные государственные образовательные стандарты общего образования – основа организации образовательной деятельности школы

Современная Российская образовательная политика ориентирована на обеспечение качества образования на основе сохранения его фундаментальности и соответствия актуальным и перспективным потребностям личности, общества и государства. Обеспечение достижения качества образования направлено на повышение эффективности обучения, развития и воспитания, обновление содержания образования, на реализацию новых форм организации образовательного процесса, которые, так или иначе, касаются педагогов, обучающихся, родителей. Процесс управления этим процессом – компетенция руководителя образовательной организации.

В настоящий момент достижение качества образования, внедрение новых подходов и технологий в управление организацией в условиях обновления всех компонентов (целевого, содержательного, организационного) образовательного пространства образовательной организацией (далее – ОО) являются важным факторами развития российской образовательной политики. Главным фактором эффективности управления организацией является высокий уровень профессиональной компетентности управленца, которая определяется сформированной способностью принимать оптимальные управленческие решения.

Ключевым регулятором организации образовательного процесса, в том числе через определение содержания образования и организации условий, являются федеральные государственные стандарты общего образования. Федеральные государственные образовательные стандарты (далее – ФГОС) – это совокупность требований, обязательных при реализации основных образовательных программ образовательными организациями, имеющими государственную аккредитацию. Федеральные государственные образовательные стандарты обеспечивают единство образовательного пространства Российской Федерации, а также преемственность основных образовательных программ всех уровней образования.

Стандарты лежат в основе разрабатываемых образовательных программ, подготовки учебно-методических изданий (учебников и учебных пособий), контрольно-измерительных материалов, процедур оценки качества образования, а также программ дополнительного профессионального образования. В соответствии с требованиями профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)» на руководителе школы лежит ответственность за организацию реализации требований федеральных государственных образовательных стандартов к кадровым, финансово-экономическим, материально-техническим, психолого-педагогическим, информационно-методическим условиям реализации основных образовательных программ общего образования. Руководитель обще-

образовательной организации в процессе управленческой деятельности формирует умение *разрабатывать* стратегию обеспечения качества образовательной деятельности в общеобразовательной организации с привлечением участников образовательных отношений; *применять* подходы и методы управления развитием общеобразовательной организации, обеспечивающие повышение качества образования и эффективность деятельности организации. Реализация названных компетенций осуществляется через процесс принятия управленческих решений. Особенно значимым этот процесс становится в современных условиях, когда в общеобразовательных организациях вводятся и реализуются обновленные федеральные государственные стандарты начального общего (НОО) и основного общего образования (ООО).

Обновленные Федеральные государственные стандарты начального общего и основного общего образования были утверждены 31 мая 2021 года (зарегистрированы в Минюсте России 5 июля 2021 года). Принципиальным отличием ФГОС ОО 2021 года является конкретизация требований к личностным, метапредметным и предметным результатам освоения обучающимися программ начального и основного общего образования, вариативность с ориентиром на углубленное изучение учебных предметов на уровне основного общего образования, формирование функциональной грамотности обучающихся.

Стандарты обеспечивают формирование единого образовательного пространства страны, единых подходов к содержанию образования, воспитанию детей и молодежи, единую систему мониторинга эффективности деятельности образовательных организаций. Обновленные ФГОС НОО и ФГОС ООО обеспечивают возможности формирования образовательных программ различного уровня сложности и направленности с учетом образовательных потребностей и способностей обучающихся, включая одаренных детей, детей с ограниченными возможностями здоровья. Обновленные ФГОС не изменили методологического подхода к разработке и реализации основной образовательной программы и сохранили в качестве основы организации образовательной деятельности системно-деятельностный подход, ориентирующий педагогов на создание условий, инициирующих учебные действия обучающихся. Осталась неизменной и привычная для образовательных организаций и педагогов структура основной образовательной программы и механизмы обеспечения ее вариативности, к числу которых относятся: наличие двух частей образовательной программы (обязательной части и части, формируемой участниками образовательных отношений), возможность разработки и реализации дифференцированных программ, возможность разработки и реализации индивидуальных учебных планов. Структура требований к результатам реализации основных образовательных программ по-прежнему состоит из групп требований к предметным, метапредметным и личностным результатам.

Что же изменилось в обновленных ФГОС НОО и ФГОС ООО?

Основные изменения связаны с систематизацией и детализацией требований к результатам и условиям реализации основной образовательной программы. Детализация и конкретизация образовательных результатов опреде-

ляют минимальное содержание рабочих программ по учебным предметам и дают четкие ориентиры для оценки качества образования учителем и образовательной организацией.

Основные изменения обновленного ФГОС также содержат: изменение общего объема аудиторной работы обучающихся, включая обучающихся с ОВЗ; включение учебных предметов, изучаемых на углубленном уровне; введение понятий «функциональная грамотность», «учебный модуль». Все это требует пересмотра учебного плана образовательной организации, рабочих программ по учебным предметам, программ внеурочной деятельности. Необходимо заметить, что в условиях последних изменений в законодательной базе в сфере образования, организации, осуществляющие образовательную деятельность по имеющим государственную аккредитацию образовательным программам начального общего и основного общего образования, разрабатывают основную образовательную программу начального общего и основного общего образования в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом начального общего образования и федеральной основной общеобразовательной программой (ФООП) НОО и ООО после ее утверждения. Таким образом, общеобразовательным организациям предстоит выверить основные образовательные программы на предмет соответствия Федеральным основным общеобразовательным программам начального и основного общего образования.

В обновленных ФГОС НОО и ФГОС ООО детализирован воспитательный компонент в деятельности учителя и школы, определены связи воспитательного и собственно учебного процессов. Обозначены виды воспитательной деятельности как способы достижения личностных образовательных результатов, требующие при организации учебно-воспитательного процесса обновления рабочих программ воспитания. Иными словами, в настоящее время на ФГОС возлагаются ориентирующая, прогностическая, регламентирующая и иницирующая функции в сфере образования.

Реализация системно-деятельностного подхода в образовании осуществляется в ходе решения следующих задач:

- определение основных результатов обучения и воспитания в зависимости от сформированности личностных качеств и универсальных учебных действий;
- исключение роли учителя как транслятора знаний, ориентации учителя на среднего ученика, а также минимизация использования фронтальной формы работы;
- минимизация использования репродуктивных заданий на повторение и запоминание;
- применение продуктивных заданий на применение и перенос знаний, их интеграцию, формирование УУД.

В целях качественной реализации обновленных ФГОС НОО и ФГОС ООО управленческой команде школы целесообразно организовать деятельность по следующим направлениям.

1. Ознакомление педагогического коллектива школы с нормативными документами и научно-методическим сопровождением обновленного ФГОС, используя ресурс «Единое содержание общего образования» (<https://edsoo.ru/>).

2. Разработка основных образовательных программ начального общего и основного общего образования в соответствии с требованиями ФГОС начального общего и основного общего образования и соответствующими Федеральными основными общеобразовательными программами начального общего и основного общего образования (после их утверждения).

3. Проведение административного контроля качества проектирования рабочих программ по учебным предметам, уровня их соответствия требованиям обновленных ФГОС и при наличии федеральных рабочих программ по учебным предметам.

4. Ориентация учителей, работающих в школе, на изучение и реализацию возможностей разных учебных предметов для формирования функциональной грамотности обучающихся.

5. Организация систематической подготовки педагогического коллектива по вопросам реализации обновленных ФГОС (курсы повышения квалификации, вебинары, мероприятия профильных ресурсных центров и школ-лидеров, мастер-классы, консультации и др.).

6. Организация проведения информационно-разъяснительной работы с обучающимися и родителями (законными представителями) обучающихся по вопросам введения в образовательную деятельность обновленных ФГОС.

Реализация названных направлений сопровождается принятием комплекса управленческих решений, обеспечивающего введение и реализацию обновленных ФГОС.

2. Подходы к принятию управленческих решений в образовательной организации

Понятие «*управленческое решение*» (далее – УР) можно определить в узком и широком смысле. В узком смысле, решение – выбор альтернативы. Альтернативы – любые допустимые и взаимоисключающие варианты действий. Если происходит отказ от выбора какой-либо альтернативы, то отказ от выбора – тоже выбор, тоже решение. В случае сложных решений поиск альтернатив представляет собой самостоятельную и непростую задачу. Кроме того, решение необходимо реализовать, а в случае управленческого решения, довести до исполнителей. Поэтому, в широком смысле, управленческое решение – это:

- 1) процесс оценки ситуации;
- 2) процесс оценки возможностей/отсутствия возможностей;
- 3) серия действий;
- 4) акт выбора (осуществляемая человеком);
- 5) результат выбора.

Цель управленческого решения – обеспечение движения к поставленным перед общеобразовательной организацией целям в рамках рассматриваемой темы или проблемы. Чем эффективнее решение, тем больший вклад оно обеспечивает в движении к этой цели. Но эффективность процесса принятия решения и самого решения можно оценить только после его осуществления.

Принятие решений связывает между собой все функции управления. Поэтому принятие решений рассматривается не просто как этап цикла управления, а как важный связующий процесс в рамках общего управления образовательной организацией. Как инициатор руководитель принимает решения относительно изменений, происходящих и в образовательной организации, и во внешней среде. Способность реагировать на события так же, как и планирование деятельности образовательной организации, – высшее мастерство руководителя как менеджера.

Формы управленческих решений

Управленческие решения могут реализоваться в следующих формах: приказы, указания, распоряжения, инструкции, деловая беседа, контракт, план/дорожная карта, положение, правила и др.

Параметры решения – показатели, при помощи которых определяется проблемная ситуация и различные варианты решения. Параметры делятся на управляемые и неуправляемые. Управляемые – находятся под контролем субъекта принятия решения, и их значение может определяться в результате решения. Большая часть факторов не зависит от решений субъекта, т. е. он не в силах изменять значение этих факторов и должен лишь учитывать их возможное влияние. К неуправляемым относятся, например, действия социальных партнеров, законодательство, решения учредителя, правительства, политическая ситуация в стране, социально-экономическая ситуация в регионе и населенном пункте, социальный заказ и другие. Неуправляемые управленческие решения принимаются в условиях неопределенности, что создает ситуацию риска.

Принятие решений в условиях неопределенности и риска

Важная особенность процессов принятия УР заключается в необходимости учитывать влияние неопределенных факторов и рассматривать все возможные последствия альтернатив, предъявляемых для выбора. Неопределенность – одно из центральных понятий в современной практике управления. Важность этого термина обусловлена тем, что на деятельность любой организации влияют неопределенные факторы внешней и внутренней среды, значения которых неизвестны или известны не полностью. В обыденном понимании неопределенность обычно связывается с такими характеристиками, как непредсказуемость, случайность, неоднозначность, нечеткость. Если факторы, влияющие на принятие решения, обладают этими свойствами, то нельзя говорить о каком-либо определенном исходе решения. В этих условиях необходимо рассматривать все возможные варианты или хотя бы наиболее вероятные из них.

Неопределенность выступает необходимым и достаточным условием *риска* в принятии решений. Поскольку риск возникает в условиях неопределенности, можно определить риск как возможность неблагоприятного исхода в условиях неопределенности. Противоположным риску является понятие «*шанс*», которое связано не с угрозой потерь, а, напротив, с возможностью выигрыша или приобретений. Шанс можно определить как возможность благоприятного исхода в условиях неопределенности. Таким образом, и риски, и шансы в процессах принятия решений связаны с воздействием неопределенных факторов, которые могут приводить либо к неблагоприятным, либо к благоприятным исходам управленческих решений.

Требования, предъявляемые к управленческим решениям

Качественные управленческие решения должны отвечать следующим требованиям.

Обоснованность. Раскрывает необходимость, полезность решения, показывает его своевременность и особенность. Приведенные аргументы (почему, на основании чего принимается решение, каково его значение в развитии образовательной организации, каким образом оно ведет к достижению цели) способствуют лучшему восприятию и осознанию решения работниками.

Целенаправленность. Соответствие решения цели управления. Каждое решение должно быть определенным и понятным относительно цели управления. Цель отвечает на вопрос: зачем принимается решение.

Адресность. Позволяет дать ответ на вопросы: кому оно предназначено, кто, какие звенья в системе управления являются объектом воздействия, кто реализует решения и отвечает за его реализацию?

Своевременность. Принятие решения в момент его необходимости. Как правило, решения принимаются тогда, когда становятся ясными ситуация и проблема. Процессы, в которых наблюдаются эти проблемы, могут стать необратимыми, если вовремя не принять соответствующее решение. Своевременность определяется зрелостью проблемы, наивысшей остротой ее проявления, возможностями ее решения в данной ситуации.

Непротиворечивость и организационная четкость. Решение не противоречит миссии и стратегии развития организации. Решение несет в себе опре-

деленный организационный потенциал, иногда оно изменяет организацию деятельности.

Конкретность. Решения должны быть четко сформулированы. Расплывчатые, половинчатые решения; не отработанные по проблеме и ситуации; общие, типа «усилить», «умножить», «обратить внимание» и т. п., – не могут быть эффективными.

Полномочность. Отражает восприятие его коллективом образовательной организации (исполнителем, группой, сообществом) с позиций прав, обязанностей и ответственности.

Исполнимость. Означает наличие или предоставление необходимых условий, учет ситуации или компетентных возможностей работников.

Возможность контроля исполнения. Зависит от других характеристик: конкретности, адресности (кто принимал решение, кто исполнял, в какие сроки и т. д.). При этом она может быть отдельным предметом анализа и оценки.

Ресурсоемкость (ресурсная обеспеченность). Для различных решений необходимы различные ресурсы: временные, кадровые, информационные, экономические, технические, организационные; в различном количестве и соотношении.

Срок действия. При разработке управленческого решения такой срок должен быть рассчитан. Каждый этап его реализации предусматривает определенную продолжительность.

Система ответственности за управленческое решение. В организациях всегда существует распределение ответственности за управленческое решение. Все зависит от типа решения, его важности, характера и содержания.

Правомочность и законность. Соответствие управленческого решения нормам действующего законодательства.

Тем самым данные требования обеспечивают *качество управленческого решения*, то есть степень соответствия его свойств реальным ценностям образовательной организации и общества. Критерии и показатели, по которым оценивается качество решения, выбираются на основе целей – желаемых результатов, рассчитываются на основе параметров. Критерии должны удовлетворять следующим требованиям: соответствие цели; содержательность; измеримость; минимальность (простота); полнота.

Каковы причины некачественных управленческих решений?

Основными причинами невыполнения управленческих решений являются: непредвиденные обстоятельства; низкое качество решений; вина исполнителей. Практика показывает, что фактически по вине руководителей принимается более половины некачественных решений.

Некоторые причины принятия некачественных управленческих решений: информационные перегрузки руководителя; трансформация решения при прохождении его по уровням управления; несбалансированность воздействия решения на различные структурные подразделения образовательной организации; принятие псевдорешений – решений, не носящих конкретного содержания; отсутствие процедуры согласования решения с исполнителями;

установление нереальных сроков; запоздалость решений; несоблюдение стандартов делопроизводства; нехватка информации для принятия решения; принятие решений под влиянием эмоций; выбор стереотипных решений; принятие решения без учета риска и неопределенности; принятие решений для примирения различных точек зрения.

Этапы принятия и реализации управленческого решения

Любое управленческое решение должно содержать организационный механизм его реализации. Оно должно быть понятным для исполнителей по целям, ресурсам, средствам, способам и возможности реализации. Решение всегда содержит формулировку действия исполнителей: что, как, кому, когда, почему надо сделать. Поэтому решение еще называют формулой деятельности. Поскольку любая формула конструируется или проектируется, так и управленческое решение необходимо проектировать, т. е. при его разработке четко определить: что будут делать исполнители решения, как они будут исполнять решение, кому необходим результат их деятельности, когда и где будет реализовываться решение, почему необходимо его выполнить.

Общая схема разработки и принятия управленческого решения

Этап 1. Анализ возникшей ситуации и выявление проблемы. Любой процесс принятия решения должен начинаться с анализа необходимости принятия данного решения. Исходный момент действий – сбор и накопление первичной информации об объекте управления и сложившейся ситуации. Всесторонне анализируется причина возникновения данной ситуации, подразделения и лица, имеющие к ней отношение, применяемые в аналогичных случаях меры. Аналогом ситуации может оказаться опыт других организаций, работников различных подразделений своей организации. Все предыдущие и последующие решения образуют некоторую цепь решений, и поэтому важно найти место решению данной проблемы в этой цепи.

Этап 2. Формулировка проблемы, постановка целей. После выявления конкретной ситуации и определения потребности в принятии управленческого решения необходимо поставить диагноз проблеме, желательно полный и правильный. О проблеме можно узнать по тому, что не случилось то, что должно было случиться. Решение проблемы, появившейся таким образом, позволяет сгладить отклонение от нормы. Как проблему можно рассматривать и потенциальную возможность. Полезно поискать аналогичные проблемы и убедиться, что рассматриваемая проблема – это действительно проблема, а не симптом чего-либо более серьезного. Определить проблему в полной мере часто трудно, поскольку все части организации взаимосвязаны, а в крупной организации могут быть сотни таких взаимозависимостей, поэтому правильно определить проблему – значит наполовину решить ее. Диагностирование сложной проблемы начинается с установления симптомов затруднений или осознания имеющихся возможностей. Для выявления причин возникновения проблемы необходимо собрать и проанализировать требующуюся внутреннюю и внешнюю информацию. Информацию можно собрать формальными методами (анализ отчетов, рынка и т. д.) и неформально, беседуя о сложившейся ситуации и делая личные наблюдения.

Цель решения может быть однозначной, установленной при возникновении проблемы. Она может быть задана вышестоящей организацией. Чаще всего цель конкретного решения предопределяется какой-либо глобальной целью и допускает несколько вариантов действий.

При формировании цели решения необходимо учитывать цели вышестоящей системы, объективные возможности организации, ресурсные ограничения. Определение целей, их декомпозиция позволяют уточнить первоначально сформулированную проблему.

Этап 3. Определение критериев. О решениях судят, прежде всего, по полученным результатам, которые обуславливают начало процесса выбора. Критерии определяют, какие факторы следует учитывать, делая выбор. Набор критериев используется как основа для сравнения вариантов решения, однако они имеют различное значение. Например, одни критерии представляют собой обязательные ограничения, а другие просто фиксируют желательные характеристики решения. Чтобы принять эффективное решение, следует разделить критерии на жесткие ограничения и желательные характеристики, без которых можно было бы и обойтись.

Этап 4. Разработка альтернатив. На данном этапе необходимо обеспечить формирование всех возможных решений, что позволит в дальнейшем выбрать оптимальный вариант. Для полноты выбора возможных решений разработку вариантов целесообразно осуществлять по принципу декомпозиции или использовать какой-либо другой метод, позволяющий гарантировать полноту рассматриваемых вариантов.

Этап 5. Сравнение альтернатив. Квалифицированное принятие решений требует выбора наилучшей альтернативы. Для того чтобы сделать выбор, руководитель нуждается в определенных средствах для сравнения альтернатив. Анализ альтернатив осуществляется на основе выбранной модели. Важнейшей предпосылкой принятия лучшего решения является перебор вариантов. В ряде простых случаев, когда возможно применение модели оптимизации решения, вполне вероятно единственное, лучшее решение. Если при этом достигнутый результат соответствует цели, решение может быть принято. Если цель не может быть достигнута, необходимо от нее отказаться, так как улучшить результат невозможно. Если рассмотренные варианты не обеспечивают достижения цели, необходимо переопределить проблему или пересмотреть модель решения. Процесс приближения к намеченной цели может повторяться до тех пор, пока цель не будет достигнута или же испытания не докажут невозможность ее достижения.

Этап 6. Выбор лучшего решения. В общем количестве вариантов решения окажется какое-то число таких, которые по своим формальным результатам будут наиболее близки к поставленной цели. Когда эти варианты отобраны, осуществляется комплекс действий по принятию конкретного решения. Обсуждение отобранных вариантов должно возглавляться руководителем, обладающим правом принятия и/или утверждения решения. Число участников обсуждения и отводимое для этого время зависят от важности решения и сроков его действия. В процессе оперативного управления руководители часто единолично

вырабатывают, оценивают степень приемлемости и принимают решение. После обсуждения выбранного варианта соответствующим кругом компетентных представителей может возникнуть необходимость согласования его с верхним уровнем управления или с различными внешними организациями государственного, ведомственного или общественного характера. Согласованный вариант утверждается и считается принятым.

Иногда отдельные этапы опускаются (например, при повторяющихся решениях), также возможно повторение этапов и иерархичность решений «основное – вспомогательное».

Процесс разработки и принятия решения должен соответствовать ряду требований (таблица 1).

Таблица 1

Требования к разработке управленческих решений

№ п/п	Требования к разработке управленческих решений	Форма реализации
1	Соответствие решений действующему законодательству и положениям уставных документов, нормам, установленным локальными нормативными актами	Самоконтроль руководителя или иных уполномоченных должностных лиц
2	Наличие у руководителей соответствующих полномочий (прав и ответственности) для разработки и принятия решений	Разработка должностных инструкций и положений о структурных подразделениях, об отделах и службах
3	Наличие в тексте решений четкой целевой направленности и адресности (исполнителям должно быть ясно, на что направлено разрабатываемое решение и какие средства будут использоваться)	Доведение до каждого работника информации о целях, сроках выполнения, используемых ресурсах
4	Соответствие формы решения его содержанию	Контроль руководителя
5	Обеспечение своевременности решения	Знания и интуиция руководителя, реальная оценка ситуации
6	Недопустимость в тексте решения противоречий самому себе или ранее реализованным решениям	Самоконтроль руководителя или иных уполномоченных должностных лиц и контроль со стороны юриста
7	Наличие нормативно-правовых, материально-технических, организационно-методических и иных условий выполнимости управленческих решений	Мониторинг условий, обеспечивающих реализацию управленческих решений
8	Наличие параметров для внешнего или внутреннего контроля выполнения решений	Составление рабочих документов, проведение аудита
9	Учет возможных отрицательных последствий при реализации решений	SWOT-анализ условий при реализации решений, определение рисков и угроз

№ п/п	Требования к разработке управленческих решений	Форма реализации
10	Наличие обоснованного положительно-го результата	Набор аргументированных предположений

Первое требование обязывает руководителей соблюдать действующее законодательство и утвержденные вышестоящими органами положения уставных документов, правовые нормы, в том числе принятые на уровне образовательной организации. Действия решения и его результаты не должны выходить за рамки правового поля.

Второе требование определяет четкое распределение функций управления посредством разработки должностных инструкций для конкретной должности и/или конкретного структурного подразделения. Каждый руководитель должен знать свое должностное поле (сферу компетенций, полномочий).

Третье требование реализуется указанием в тексте решения четко сформулированной цели, ради которой разрабатывается и реализуется решение, а также перечислением конкретных исполнителей с необходимыми сведениями о них: наименование подразделения, должности и др.

Четвертое требование касается организационно-правовой стороны оформления решения. Основные формы решения (приказ, распоряжение, акт и др.) составляются и заполняются в соответствии со стандартом «Государственная система документационного обеспечения управления» (ГСДОУ), раздел «Документирование управленческой деятельности».

Пятое требование основано на том, что наибольшей востребованностью пользуются решения, которых ждут. Рано пришедшие или рано разработанные решения могут потеряться или стать ошибочными из-за изменившихся за прошедшее время обстоятельств. Поздно пришедшие решения могут быть уже и ненужными. Это требование своевременности решения достаточно трудно выполнить в практической деятельности, когда перед руководителем возникает масса оперативных проблем.

Шестое требование носит технический характер. Иногда руководители забывают об аналогичных предыдущих решениях. Новое решение может вступить в конфликт с ранее принятым и находящимся в процессе выполнения. Поэтому руководитель и его команда должны вести учет решениям и устранять их возможную несогласованность. Если такая несогласованность существует, необходимо решения привести в соответствие, либо одно из них отменить.

Седьмое требование касается технологической проработки решений. Каждое решение должно иметь реальные возможности для выполнимости и полезности.

Восьмое требование предполагает реализацию обратной связи в цепи разработки или реализации решения. Контроль – это одна из основных (общих) функций управления.

Девятое требование исходит из того, что реализация любого решения может иметь различного рода отрицательные последствия. Это объясняется

сложностью внешней среды и самой организации. Необходимо прогнозировать возможные отрицательные последствия и в тексте решения указывать меры по уменьшению их влияния на отдельных исполнителей или на организацию в целом.

Десятое требование касается активизации деятельности персонала, который будет разрабатывать или реализовывать решение. Работник лучше выполняет решение, которое обязательно принесет положительный результат, как для него, так и для других людей или организации в целом. Наличие обоснованного положительного результата должно быть отражено в тексте решения.

Итак, принятие управленческого решения – это процесс *выбора* действий, направленных на разрешение проблемы или использование возможности. Знание руководителем содержания этапов процесса выработки управленческого решения, методов, обеспечивающих качество принимаемого решения на каждом этапе с учетом ситуационных характеристик, факторов, влияющих на формирование и реализацию решения, будет способствовать успешной реализации обновленных ФГОС начального и основного общего образования, повышению эффективности управления организацией в целом.

При возможности всестороннего анализа сложившейся ситуации, как, например, внесение изменений в основные образовательные программы в соответствии с изменениями в закон «Об образовании в Российской Федерации» и в федеральные государственные образовательные стандарты, а также при наличии временного ресурса целесообразно применять классический подход к полному циклу принятия управленческих решений, описанному выше.

Вместе с тем, практика показывает, что руководитель не готов принимать оперативные, нормативно обоснованные, в том числе альтернативные решения, в условиях, которые должны обеспечивать соблюдение прав учащихся и их родителей (законных представителей), а также педагогических работников, с точки зрения выполнения норм законодательства в сфере образования и требований обновленных ФГОС.

Предложенные в третьем разделе ситуации отражают возможные практики общеобразовательных организаций по принятию руководителями управленческих решений в условиях отсутствия временного ресурса и условий всестороннего анализа возможностей ситуации в соответствии с нормами законодательства в сфере образования и требованиями обновленных ФГОС и с учетом предлагаемого мнения всех участников образовательных отношений.

3. Ситуационные задачи для принятия управленческих решений

Ситуация 1

В соответствии с Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» общеобразовательная организация обязана реализовывать федеральную основную общеобразовательную программу, в том числе федеральный учебный план. Тем не менее, у школы есть компетенция по разработке основных образовательных программ общего образования с учетом особенностей обучающихся и социально-экономических потребностей муниципалитета и региона на основе углубленного изучения отдельных учебных предметов. Какие должны быть приняты управленческие решения в части разработки учебного плана основной образовательной программы основного общего образования директором школы?

Правовые основы принятия решений

6.1. Организации, осуществляющие образовательную деятельность по имеющим государственную аккредитацию образовательным программам начального общего, основного общего, среднего общего образования, разрабатывают образовательные программы в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами и соответствующими федеральными основными общеобразовательными программами. Содержание и планируемые результаты разработанных образовательными организациями образовательных программ должны быть не ниже соответствующих содержания и планируемых результатов федеральных основных общеобразовательных программ.

6.2. Организация, осуществляющая образовательную деятельность по имеющим государственную аккредитацию образовательным программам основного общего, среднего общего образования, при разработке соответствующей общеобразовательной программы вправе предусмотреть перераспределение предусмотренного в федеральном учебном плане времени на изучение учебных предметов, по которым не проводится государственная итоговая аттестация, в пользу изучения иных учебных предметов, в том числе на организацию углубленного изучения отдельных учебных предметов и профильное обучение (Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ, ст. 12).

22) учебный план – документ, который определяет перечень, трудоемкость, последовательность и распределение по периодам обучения учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных видов учебной деятельности и формы промежуточной аттестации обучающихся (Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ, ст. 2).

3. К компетенции образовательной организации в установленной сфере деятельности относятся:

б) разработка и утверждение образовательных программ образовательной организации, если иное не установлено настоящим Федеральным законом; <...> (Феде-

ральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ, ст. 28).

9. Требования к предметным результатам: определяют требования к результатам освоения программ основного общего образования по учебным предметам «Математика», «Информатика», «Физика», «Химия», «Биология» на базовом и углубленном уровнях (Приказ Минпросвещения России от 31.05.2021 № 287 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования»).

Оценка ситуации

Руководителю необходимо осуществить следующие действия.

1. Проводит исследование запросов учащихся и их родителей (законных представителей) на изучение предметов на углубленном уровне.

2. Проводит оценку необходимых условий (кадровых, финансовых), а также требований к материально-техническому, учебно-методическому обеспечению для изучения предметов на углубленном уровне.

3. Определяет перечень учебных предметов, которые могут изучаться на углубленном уровне на основе изучения требований к планируемым предметным результатам ФГОС основного общего образования.

Варианты возможных управленческих решений

<i>Вариант 1</i>	<i>Вариант 2</i>
В случае наличия запроса учащихся и их родителей (законных представителей) на изучение предметов на углубленном уровне и положительной оценки необходимых условий (кадровых, финансовых), а также требований к материально-техническому, учебно-методическому обеспечению принимает решение о разработке учебного плана с включением в него учебных предметов на углубленном уровне. Далее осуществляется разработка рабочих программ учебных предметов на углубленном уровне в соответствии с локальными нормативными актами образовательной организации	В случае отсутствия запроса учащихся и их родителей (законных представителей) на изучение предметов на углубленном уровне и/или отрицательной оценки необходимых условий (кадровых, финансовых), а также требований к материально-техническому, учебно-методическому обеспечению принимает решение о невозможности в данный момент осуществлять реализацию учебных предметов на углубленном уровне. Создание необходимых условий для изучения учебных предметов на углубленном уровне может стать одним из перспективных направлений деятельности образовательной организации на ближайшее будущее

Ситуация 2

К руководству школы обратился отец ученика 4-го класса с просьбой, чтобы его младший сын изучал в рамках предметной области «Основы религиозных культур и светской этики» модуль «Основы буддийской культуры». Какое управленческое решение должно принять руководство школой по данному обращению?

Правовые основы принятия решений

32.1. При изучении предметной области «Основы религиозных культур и светской этики» выбор одного из учебных модулей «Основы православной

культуры», «Основы исламской культуры», «Основы буддийской культуры», «Основы иудейской культуры», «Основы религиозных культур народов России», «Основы светской этики» осуществляется по заявлению родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся (Приказ Минпросвещения России от 31.05.2021 № 286 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта начального общего образования»).

Оценка ситуации

Руководитель образовательной организации не имеет права отказать родителю (законному представителю) в изучении его сыном в рамках предметной области «Основы религиозных культур и светской этики» модуля «Основы буддийской культуры», если он, родитель (законный представитель), *подал официальное заявление*. Соответственно, в этой ситуации образовательная организация обязана создать все условия (кадровые (наличие преподавателя), учебно-методические (наличие учебных пособий), организационно-методические (расписание учебных занятий, составленное в соответствии с Санитарными правилами и нормами СанПиН 1.2.3685-21) для полноценной реализации рабочей программы данного учебного модуля.

Варианты возможных управленческих решений

<i>Вариант 1</i>	<i>Вариант 2</i>
При наличии официального заявления родителя (законного представителя) ученика 4-го класса удовлетворить его просьбу и обеспечить создание всех необходимых условий для полноценного освоения учебного модуля «Основы буддийской культуры» в соответствии с требованиями ФГОС НОО	При отсутствии официального заявления родителя (законного представителя) ученика 4-го класса убедить его, что целью ОРКСЭ является формирование у обучающегося мотивации к осознанному нравственному поведению, основанному на знании и уважении культурных и религиозных традиций многонационального народа России, а также к диалогу с представителями других культур и мировоззрений. На уровне основного общего образования в обязательном порядке будет изучаться учебный предмет «Основы духовно-нравственной культуры народов России», поэтому целесообразно, с точки зрения, преемственности в достижении личностных, метапредметных и предметных результатов выбор модуля «Основы религиозных культур народов России», который носит культурологический характер и включает в себя ознакомление, в т. ч. с основами буддийской культуры

Ситуация 3

К директору школы обратился отец школьника со следующей просьбой: «Мой сын идет в пятый класс. Я внимательно изучил возможности, которые предоставляет обновленный стандарт и хочу, чтобы мой ребенок изучал родной язык, родную литературу с 5-го по 9-й класс. Вот Вам заявление!». Как должен поступить директор школы в представленной ситуации? Какое управленческое решение он должен принять?

Правовые основы принятия решений

33.1. Для Организаций, в которых языком образования является русский язык, изучение родного языка и родной литературы из числа языков народов Российской Федерации, государственных языков республик Российской Федерации осуществляется при наличии возможностей Организации и по заявлению родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся (Приказ Минпросвещения России от 31.05.2021 № 287 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования»).

Оценка ситуации

Руководитель образовательной организации после принятия заявления проводит анализ возможностей организации для изучения родного языка и родной литературы из числа языков народов Российской Федерации.

1. В образовательной организации могут отсутствовать условия реализации и перспективы их создания.

2. При наличии кадровых условий (педагога/педагогов, имеющего/имеющих специальную профессиональную подготовку для преподавания родного языка и родной литературы) руководитель организует разработку программ и обеспечивает наличие учебно-методического комплекса по родному языку и родной литературе.

Варианты возможных управленческих решений

<i>Вариант 1</i>	<i>Вариант 2</i>
Отказать в 20__/20__ учебном году в оказании образовательной услуги по преподаванию родного языка и родной литературы, заявленной родителями, в связи с отсутствием возможностей (кадровых и организационно-методических). Предусмотреть удовлетворение данного родительского запроса в стратегии развития образовательной организации	Ввести в учебный план МОУ СОШ №__ на 20__/20__ учебный год учебные предметы «Родной язык», «Родная литература» по заявлению родителей и в соответствии с положением ФГОС ООО. Обеспечить преподавание учебных предметов необходимым учебно-методическим комплексом

Ситуация 4

К директору школы обратилась мать школьника со следующей просьбой: «Мой сын идет в пятый класс. Я внимательно изучила возможности, которые предоставляет обновленный стандарт и хочу, чтобы мой ребенок изучал второй иностранный язык (немецкий язык) с 5-го по 9-й класс. Прошу принять мое заявление». Как должен поступить директор школы в представленной ситуации? Какое управленческое решение он должен принять?

Правовые основы принятия решений

33.1. Изучение второго иностранного языка из перечня, предлагаемого Организацией, осуществляется по заявлению обучающихся, родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся и при наличии в Организа-

ции необходимых условий (Приказ Минпросвещения России от 31.05.2021 № 287 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования»).

Согласно ФГОС ООО (утвержден приказом Минпросвещения России от 31.05.2021 № 287) в целях обеспечения индивидуальных потребностей обучающихся учебный предмет «Второй иностранный язык» может быть включен в учебный план основного общего образования по заявлению родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся. При этом учебный предмет «Второй иностранный язык» в случае поступления соответствующих заявлений от родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся включается в учебный план только при наличии в образовательной организации, реализующей программу основного общего образования, необходимых кадровых, финансовых, материально-технических и иных условий (Письмо Министерства просвещения Российской Федерации от 31.08.2021 № 03-1420 «Об изучении учебного предмета „Второй иностранный язык“»).

Оценка ситуации

Руководитель обосновывает возможность или отсутствие возможности удовлетворить просьбу матери школьника в зависимости от сформированности в образовательной организации, реализующей программу основного общего образования, необходимых кадровых, финансовых, материально-технических и иных условий.

Варианты возможных управленческих решений

<i>Вариант 1</i>	<i>Вариант 2</i>
Отказать в изучении второго иностранного языка по причине необеспеченности необходимыми учебниками, включенных в федеральный перечень учебников, допущенных к использованию при реализации имеющих государственную аккредитацию образовательных программ основного общего образования	Удовлетворить в просьбе при создании соответствующих условий: – финансовых (увеличение количества часов по тарификации педагогов в рамках имеющегося фонда оплаты труда и/или внесении в штатное расписание дополнительной ставки учителя; выделение средств на приобретение учебников); – кадровых (принятие на должность «учитель» педагога, имеющего необходимую квалификацию); – материально-технических (приобретение учебников, включенных в федеральный перечень учебников, допущенных к использованию при реализации имеющих государственную аккредитацию образовательных программ основного общего); – внесение изменений в основную образовательную программу основного общего образования во все ее структурные компоненты, связанные с включением второго иностранного языка

Ситуация 5

При разработке рабочей программы по учебному предмету «Физика» в основной школе педагог N вышла к руководству школы с инициативой про-

водить обучение с использованием учебника «Физика. 7–9 класс», выпущенного издательством «Батарейка». Каким образом руководитель должен отреагировать на данную инициативу педагога N? Какое управленческое решение он должен принять?

Правовые основы принятия решений

4. Организации, осуществляющие образовательную деятельность по имеющим государственную аккредитацию образовательным программам начального общего, основного общего, среднего общего образования, для использования при реализации указанных образовательных программ используют:

1) учебники и разработанные в комплекте с ними учебные пособия из числа входящих в федеральный перечень учебников, допущенных к использованию при реализации имеющих государственную аккредитацию образовательных программ начального общего, основного общего, среднего общего образования (Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ, ст. 18).

37.3. Организация должна предоставлять не менее одного учебника и/или учебного пособия в печатной форме, выпущенных организациями, входящими в перечень организаций, осуществляющих выпуск учебных пособий, которые допускаются к использованию при реализации имеющих государственную аккредитацию образовательных программ начального общего, основного общего, среднего общего образования, необходимого для освоения программы основного общего образования, на каждого обучающегося по учебным предметам: русский язык, математика, физика, химия, биология, литература, география, история, обществознание, иностранные языки, информатика.... (Приказ Минпросвещения России от 31.05.2021 № 287 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования»).

Оценка ситуации

Руководство образовательной организации (например, заместитель директора по учебно-воспитательной работе, курирующий основное общее образование) проводит анализ действующего федерального перечня учебников, допущенных к использованию при реализации имеющих государственную аккредитацию образовательных программ основного общего образования на предмет наличия/отсутствия учебника «Физика. 7–9 класс», выпущенного издательством «Батарейка», в данном перечне.

Варианты возможных управленческих решений

<i>Вариант 1</i>	<i>Вариант 2</i>
Не поддерживать инициативу педагога N, так как учебник «Физика. 7–9 класс» издательства «Батарейка» отсутствует в федеральном перечне учебников, допущенных к использованию при реализации имеющих государственную аккре-	Поддержать инициативу педагога N, если учебник «Физика. 7–9 класс» издательства «Батарейка» включен в федеральный перечень учебников, допущенных к использованию при реализации имеющих государственную аккредитацию образовательных программ основного общего образования. В этом случае последует

дитацію образовательных программ основанного общего образования. Его использование будет нарушением законодательства	необходимость принятия дополнительных управленческих решений по созданию условий, позволяющих обеспечить выполнение требования ФГОС ООО (п. 37.1)
--	---

Ситуация 6

В рамках реализации рабочей программы учебного предмета «Технология» основной образовательной программы основного общего образования предусмотрен обязательный модуль «Робототехника». Для его реализации необходимо наличие соответствующих материально-технических условий, прежде всего, наличие учебного оборудования. В общеобразовательной организации малого города N отсутствуют данные условия. Вместе с тем, в муниципалитете в рамках мероприятий национального проекта «Образование» на базе другой общеобразовательной организации создан Центр образования естественно-научной и технологической направленности «Точка роста», в котором имеется учебное оборудование для полноценной реализации модуля «Робототехника». Какие должны быть приняты директором школы управленческие решения и действия, для того чтобы выполнить требования ФГОС основного общего образования?

Правовые основы принятия решений

3. Федеральные государственные образовательные стандарты включают в себя требования:

1) к структуре основных образовательных программ (в том числе соотношению обязательной части основной образовательной программы и части, формируемой участниками образовательных отношений) и их объему;

2) к условиям реализации основных образовательных программ, в том числе кадровым, финансовым, материально-техническим условиям;

3) к результатам освоения основных образовательных программ (Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ, ст. 11).

1. Сетевая форма реализации образовательных программ обеспечивает возможность освоения обучающимся образовательной программы и (или) отдельных учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных компонентов, предусмотренных образовательными программами (в том числе различных вида, уровня и (или) направленности), с использованием ресурсов нескольких организаций, осуществляющих образовательную деятельность, включая иностранные, а также при необходимости с использованием ресурсов иных организаций.

2. Использование сетевой формы реализации образовательных программ осуществляется на основании договора, который заключается между организациями, указанными в части 1 настоящей статьи, и в котором указываются основные характеристики образовательной программы, реализуемой с использованием такой формы (в том числе вид, уровень и (или) направленность) (при реализации части образовательной программы определенных уровня, вида и (или) направленности указываются также характеристики отдельных учебных

предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных компонентов, предусмотренных образовательными программами), выдаваемые документ или документы об образовании и (или) о квалификации, документ или документы об обучении, а также объем ресурсов, используемых каждой из указанных организаций, и распределение обязанностей между ними, срок действия этого договора (Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ, ст. 15).

3. К компетенции образовательной организации в установленной сфере деятельности относятся:

б) разработка и утверждение образовательных программ образовательной организации, если иное не установлено настоящим Федеральным законом; <...> (Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ, ст. 28).

45.10. Предметные результаты по учебному предмету «Технология» предметной области «Технология» должны обеспечивать:

2) сформированность представлений о современном уровне развития технологий и понимания трендов технологического развития, в том числе в сфере цифровых технологий и искусственного интеллекта, *роботизированных систем*, ресурсосберегающей энергетики и другим приоритетным направлениям научно-технологического развития Российской Федерации; овладение основами анализа закономерностей развития технологий и навыками синтеза новых технологических решений; <...> (Приказ Минпросвещения России от 31.05.2021 № 287 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования»).

Оценка ситуации

Руководству образовательной организации необходимо провести анализ имеющихся внутренних и внешних (внутри и за пределами образовательной организации) имеющихся ресурсов, которые позволят в полном объеме и качественно реализовать рабочую программу учебного предмета «Технология» основной образовательной программы основного общего образования, включающую обязательный модуль «Робототехника».

Центры образования естественно-научной и технологической направленности «Точка роста», созданные в рамках мероприятий национального проекта «Образование» в малых городах и сельских муниципалитетах, оснащены учебным оборудованием, которое отсутствует в большинстве школ.

Варианты возможных управленческих решений

<i>Вариант 1</i>	<i>Вариант 2</i>
В соответствии со статьей 15 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ данная школа имеет право заключить договор с общеобразовательной организацией, на базе которой создан центр образования «Точка роста», о сетевой	Создать необходимые соответствующие материально-технические условия, прежде всего, приобрести учебное оборудование для реализации модуля «Робототехника» рабочей

<p>форме реализации основной образовательной программы основного общего образования в части реализации модуля «Робототехника» рабочей программы учебного предмета «Технология». Договор заключается в соответствии с Порядком организации и осуществления образовательной деятельности при сетевой форме реализации образовательных программ (утвержден Приказом Минобрнауки России № 882, Минпросвещения России № 391 от 05.08.2020 «Об организации и осуществлении образовательной деятельности при сетевой форме реализации образовательных программ»)</p>	<p>программы учебного предмета «Технология» (при наличии необходимых финансовых средств)</p>
---	--

Ситуация 7

К заместителю директора по учебно-воспитательной работе, курирующему основную школу, обратился родитель (законный представитель) ученика 6-го класса с заявлением об отказе посещать его ребенком учебных занятий курса внеурочной деятельности «Художественная обработка древесины». Каковы должны быть действия заместителя директора в этой ситуации, и какое управленческое решение он должен принять?

Правовые основы принятия решений

1. Освоение образовательной программы (за исключением образовательной программы дошкольного образования), в том числе отдельной части или всего объема учебного предмета, курса, дисциплины (модуля) образовательной программы, сопровождается промежуточной аттестацией обучающихся, проводимой в формах, определенных учебным планом, и в порядке, установленном образовательной организацией.

2. Неудовлетворительные результаты промежуточной аттестации по одному или нескольким учебным предметам, курсам, дисциплинам (модулям) образовательной программы или непрохождение промежуточной аттестации при отсутствии уважительных причин (Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ, ст. 58).

23. Результаты освоения программы основного общего образования, в том числе отдельной части или всего объема учебного предмета, учебного курса (в том числе внеурочной деятельности), учебного модуля программы основного общего образования, подлежит оцениванию с учетом специфики и особенностей предмета оценивания.

27. Внеурочная деятельность направлена на достижение планируемых результатов освоения программы основного общего образования с учетом выбора участниками образовательных отношений учебных курсов внеурочной деятельности из перечня, предлагаемого Организацией.

31. Система оценки достижения планируемых результатов освоения программы основного общего образования, в том числе адаптированной, должна включать описание организации и содержания: промежуточной аттеста-

ции обучающихся в рамках урочной и внеурочной деятельности (Приказ Минпросвещения России от 31.05.2021 № 287 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования»).

Оценка ситуации

Заместитель директора по учебно-воспитательной работе, курирующий основное общее образование, проводит анализ ситуации на предмет определения причин отказа от посещения учебных занятий курса внеурочной деятельности «Художественная обработка древесины» учащимся 6-го класса, а также разъяснительную беседу с родителем (законным представителем) о необходимости обязательного освоения данного курса, как неотъемлемой части основной образовательной программы основного общего образования, в противном случае возникнет у ребенка академическая задолженность.

Варианты возможных управленческих решений

<i>Вариант 1</i>	<i>Вариант 2</i>
Отказать родителю (законному представителю) ученика 6-го класса в просьбе, изложенной в заявлении	Отказать родителю (законному представителю) ученика 6-го класса в просьбе, изложенной в заявлении. Определить объективные причины отказа от освоения данного курса внеурочной деятельности и целесообразности его проведения. Провести мониторинг запросов и потребностей участников образовательных отношений по учебным курсам внеурочной деятельности. Предусмотреть на следующий учебный год внесение изменений в перечень курсов внеурочной деятельности, предлагаемого Организацией, для выбора участникам образовательных отношений

Ситуация 8

В октябре календарного года к заместителю директора по учебно-воспитательной работе, курирующему начальную школу, обратилась мама ученицы 3-го класса с предложением включить в план внеурочной деятельности курса «Вышивание крестиком». Каковы должны быть действия заместителя директора в этой ситуации, и какое управленческое решение он должен принять?

Правовые основы принятия решений

26. Внеурочная деятельность направлена на достижение планируемых результатов освоения программы начального общего образования с учетом выбора участниками образовательных отношений учебных курсов внеурочной деятельности из перечня, предлагаемого Организацией.

32.2. План внеурочной деятельности определяет формы организации и объем внеурочной деятельности для обучающихся при освоении ими программы начального общего образования (до 1320 академических часов за четыре года обучения) с учетом образовательных потребностей и интересов обучающихся,

запросов родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся, возможностей Организации (Приказ Минпросвещения России от 31.05.2021 № 286 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта начального общего образования»).

Оценка ситуации

Заместитель директора по учебно-воспитательной работе, курирующий основное общее образование, констатирует, что на момент обращения мамы ученицы 3-го класса план внеурочной деятельности, который является неотъемлемой частью основной образовательной программы начального общего образования, полностью сформирован и во время учебного года внести изменения не является возможным. Вместе с тем, необходимо провести анализ возможностей организации и запросов/потребностей обучающихся и их родителей (законных представителей) для включения в план внеурочной деятельности курса «Вышивание крестиком» на следующий учебный год.

Варианты возможных управленческих решений

<i>Вариант 1</i>	<i>Вариант 2</i>
Отказать маме ученицы 3-го класса в ее просьбе о включении в план внеурочной деятельности курса «Вышивание крестиком» по причине отсутствия возможностей в образовательной организации (отсутствие кадров, не разработанность рабочей программы по курсу внеурочной деятельности). Дать рекомендацию обратиться в образовательные организации, реализующие дополнительные общеобразовательные программы	Провести мониторинг запросов и потребностей участников образовательных отношений по учебным курсам внеурочной деятельности. Предусмотреть на следующий учебный год внесение изменений в перечень курсов внеурочной деятельности, предлагаемого Организацией, для выбора участникам образовательных отношений

Ситуация 9

По результатам внутренней системы оценки качества образования (ВСОКО) у руководителя школы есть карта профессиональных затруднений и дефицитов учителя русского языка и литературы N, кроме того у директора есть результаты независимой диагностики сформированности профессиональных компетенций данного педагога, которые подтверждают результаты внутренней системы оценки качества образования. Заместитель директора, курирующий вопросы непрерывного профессионального развития педагогов, разработал индивидуальный образовательный маршрут для педагога, который предусматривает освоение дополнительных профессиональных программ. Директор пригласил учителя N, для того чтобы сообщить о том, что его направляют на курсы повышения квалификации по теме «Развитие профессиональных компетенций учителя литературы в соответствии с обновленным ФГОС ООО». В ответ на озвученное решение директор услышал от учителя N категорический отказ! Определите управленческие действия директора в данной ситуации.

Правовые основы принятия решений

Работодатель обязан: соблюдать трудовое законодательство и иные нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права, локальные нормативные акты, условия коллективного договора, соглашений и трудовых договоров; <...> (Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ, ст. 22).

Необходимость подготовки работников (профессиональное образование и профессиональное обучение) и дополнительного профессионального образования, а также направления работников на прохождение независимой оценки квалификации для собственных нужд определяет работодатель (Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ, ст. 196).

5. Педагогические работники имеют следующие трудовые права и социальные гарантии:

2) право на дополнительное профессиональное образование по профилю педагогической деятельности не реже чем один раз в три года; <...> (Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ, ст. 47).

1. Педагогические работники обязаны:

7) систематически повышать свой профессиональный уровень; <...> (Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ, ст. 48).

39.2. Педагогические работники, привлекаемые к реализации программы основного общего образования, должны получать дополнительное профессиональное образование по программам повышения квалификации, в том числе в форме стажировки в организациях, деятельность которых связана с разработкой и реализацией программ основного общего образования (Приказ Минпросвещения России от 31.05.2021 № 287 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования»).

Оценка ситуации

Руководитель образовательной организации должен обеспечить выполнение требований ФГОС основного общего образования, в т. ч. требования к кадровым условиям. Кроме того, он как работодатель в соответствии с Трудовым кодексом РФ имеет право определять необходимость в дополнительном профессиональном образовании педагогов школы.

Варианты возможных управленческих решений

<i>Вариант 1</i>	<i>Вариант 2</i>
Руководитель школы должен издать приказ о направлении учителя N на курсы повышения квалификации по теме «Развитие профессиональных компетенций учителя литературы в соответствии с обновленным ФГОС ООО» по следующим причинам:	В случае если учитель N отказывается выполнить приказ, то руководитель школы вправе по отношению к нему применить меры дисциплинарного взыскания

– у работодателя имеется право направить на курсы педагога, т. к. по результатам ВСОКО и независимой диагностики сформированности профессиональных компетенций педагог имеет профессиональные затруднения;

– в соответствии Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации» учитель N обязан систематически повышать свой профессиональный уровень.

Исполнение приказа обязательно учителем N

Нормативные документы

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
2. Указ Президента РФ от 07.05.2018 № 204 (ред. от 19.07.2018) «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года».
3. Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года».
4. Указ Президента РФ от 02.07.2021 № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации».
5. Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2018–2025 годы, утвержденная Постановлением Правительства Российской Федерации от 26.12.2017 № 1642.
6. Приказ Министерства просвещения России от 31.05.2021 № 286 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта начального общего образования» (зарегистрирован в Минюсте России 05.07.2021 № 64100).
7. Приказ Министерства просвещения России от 31.05.2021 № 287 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования» (зарегистрирован в Минюсте России 05.07.2021 № 64101).
8. Приказ Министерства просвещения России от 18.07.2022 № 569 «О внесении изменений в федеральный государственный образовательный стандарт начального общего образования, утвержденный приказом Министерство просвещения Российской Федерации от 31.05.2021 № 286» (зарегистрирован в Минюсте России 17.08.2021 № 69676).
9. Приказ Министерства просвещения России от 18.07.2022 № 568 «О внесении изменений в федеральный государственный образовательный стандарт основного общего образования, утвержденный приказом Министерство просвещения Российской Федерации от 31.05.2021 № 287» (зарегистрирован в Минюсте России 17.08.2021 № 69675).
10. Санитарные правила и нормы СанПиН 1.2.3685-21 «Гигиенические нормативы и требования к обеспечению безопасности и (или) безвредности для человека факторов среды обитания», утвержденные постановлением Главного государственного санитарного врача Российской Федерации от 28.01.2021 № 2.
11. Санитарные правила СП 2.4.3648-20 «Санитарно-эпидемиологические требования к организациям воспитания и обучения, отдыха и оздоровления детей и молодежи», утвержденные постановлением Главного государственного санитарного врача Российской Федерации от 28.09.2020 № 28.