С.Г. Воровщиков

ГОТОВ ЛИ Я БЫТЬ РУКОВОДИТЕЛЕМ ШКОЛЫ

САМООЦЕНКА

ISBN 978-5-98923-918-4

С.Г. Воровщиков

ГОТОВ ЛИ Я БЫТЬ РУКОВОДИТЕЛЕМ ШКОЛЫ

САМООЦЕНКА

МОСКВА
2021

УДК 371
ББК 74.200

Воровщиков Сергей Георгиевич, проф., д.п.н., проф. департамента педагогики
Института педагогики и психологии образования
ГАОУ ВО «Московский городской педагогический университет»,
VorovshikovSG@mgpu.ru

Рецензенты:

Данилова Т. Н., к.п.н., член-корр. МАНПО, директор АНО «Научная школа Управления образовательными системами»

Шклярова О. А., к.п.н., профессор кафедры управления образовательными системами имени Т.И. Шамовой, ФГБОУ ВО «Московский педагогический государственный университет»

Воровщиков С.Г.

Готов ли я быть руководителем школы: самооценка: учеб. пособие. – М.: Изд-во АНО НШУОС, «5 за знания», 2021. – 164 с.

ISBN 978-5-98923-918-4

Данную публикацию следует рассматривать как пакет контрольно-оценочных средств проверки качества управленческой компетентности действующих руководителей школ и студентов магистерской программы «Менеджмент в образовании», а также обучающихся курсов повышения квалификации управленческой направленности.

Пособие обращено к преподавателям и студентам педагогических вузов, педагогам системы дополнительного педагогического образования, руководителям школ.

ISBN 978-5-98923-918-4

© Воровщиков С.Г., 2021
© АНО НШУОС, 2021
© ООО «5 за знания», 2021

ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО
(Проблема поиска жанра)

Все будет так, как мы хотим.
На случай разных бед,
У нас есть пулемёт «Максим»,
У них «Максима» нет.

Хилэри Бэллок. «New Traveller»

Что значит знать? Вот, друг мой, в чем вопрос
На этот счет у вас не все в порядке.
Немногих, проникавших в суть вещей
И раскрывавших всем души скрижали,
Сжигали на кострах и распинали,
Как вам известно, с самых давних дней.

Иоганн Вольфганг Гете. «Фауст»,
Часть первая, «Ночь»

Сначала данный обучающе-мониторинговый инструментарий задумывался как управленческо-образовательный ресурс в рамках образовательной программы «Менеджмент в образовании» (магистратура – 44.04.01 Педагогическое образование), которая включает модули «Стратегический менеджмент образовательной организации» и «Менеджмент образовательных систем». Данные модули, в свою очередь, включает следующие курсы: «Основы менеджмента», «Стратегия развития образовательной организации», «Теория и практика управления образовательными системами», «Инновационные технологии управления обра-

зовательными системами». Идеологически и содержательно курс «Основы менеджмент» является системообразующим в модуле, именно на его основе и организуется комплексная оценка качества освоения магистрантами содержания модуля. Проверочные задания хоть и предлагаются студентам в границах конкретных тем данного курса, на самом деле, в соответствии с модульной организацией подготовки магистров по данной программе, направлены на комплексную проверку освоения компетенций, которые освоены студентами на различных курсах модуля. Однако по пришествию времени мы убедились в востребованности данного инструментария при проведении курсов повышения квалификации.

Жанровое разнообразие представленного мониторингового инструментария предполагает включение в него практических заданий, тестов, кейсов. Следует признать, что изучение качества освоения модуля не может ограничиться только проверкой системы знаний посредством тестов, необходимо осуществить изучение, прежде всего, готовности применить данные знания на практике. Наиболее адекватным и тактичным инструментом изучения профессиональной готовности будущих учителей являются кейсовые задания, которые моделируют возможные проблемные ситуации образовательного процесса. При выполнении данных заданий студенты предлагают наиболее перспективные решения проблем, обосновывая свою точку зрения. Как правило, кейс включает в себя описание проблемной ситуации управленческо-педагогического или учебно-методического характера, контекст ситуации (контекст места, социальные роли участников ситуации и т.п.), вопросы или задания, предусматривающие поиск путей выхода из проблемной ситуации, принятие и обоснование решения [11].

Мы постарались учесть известное предупреждение: «Не задавайте абстрактных вопросов, не получите уклончивых ответов». Постоянно помнили мы слова Элвина Тоффлера: «… Я, как и многие молодые люди, полагал, что у меня есть ответы на все вопросы. Скоро я понял, что мои «ответы» односторонни и уста-

рели. Но главное – я пришел к пониманию того, *что правильный вопрос обычно более важен, чем верный ответ на ложный вопрос»* [61, с. 31].

Рассказывают, что в один монастырь приехала комиссия из настоятелей других монастырей.

Один из членов комиссии приходит к местному настоятелю и с изумлением говорит, что монахи во время молитвы курят!

– Ну и что же? Наш монастырь запрашивал Синод, можно ли курить во время молитвы.

– И что же вам ответили?

– Что нельзя. А потом мы спросили, можно ли молиться во время курения, и нам сказали, что можно. Видите, все зависит от постановки вопроса!

Поэтому старались задавать предельно конкретные вопросы, предлагали практико-ориентированные задания, рассчитывая на перспективные решения злободневных проблем управления современной общеобразовательной организацией.

В связи с этим мы надеемся, что напутствием студентам в этом трудном и увлекательном занятии будут мудрые слова, приписываемые самому Пифагору (Pythagoras) Самосскому: «Как ни коротки слова «да» и «нет». Все же они требуют самого серьезного размышления!»

Итак, приступаем…

8 декабря 2021 г.
Загорье

1 ТЕМА «ЭВОЛЮЦИЯ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ: СТАНОВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ОСНОВНЫХ ТЕОРИЙ УПРАВЛЕНИЯ»

Не трогайте далекой старины.
Нам не сломить ее семи печатей.
А то, что духом времени зовут
Есть дух профессоров и их понятий.

Иоганн Вольфганг Гете. «Фауст»,
Часть первая, «Ночь»

Узнал ученого ответ.
Что не по вас, – того и нет.
Что не попало в ваши руки, –
Противно истинам науки.
Чего ученый счесть не мог, –
То заблужденье и подлог.

Иоганн Вольфганг Гете. «Фауст»,
Часть вторая, «Императорский дворец»

Именно образовательный процесс является системообразующим процессом школы. Именно этот процесс порождает смысл бытия образовательной организации как социального учреждения. Все остальные процессы жизнедеятельности общеобразовательной организации – повышение профессиональной компетентности педагогов, обновление материально-технической базы, совершенствование учебно-методического обеспечения, даже сам процесс внутришкольного управления! – призваны создавать наиболее благоприятные условия для воспитания, развития, обучения наших детей, их самореализации. Поэтому сама

теория управление организацией возникла как отклик на требования практики в повышении эффективности деятельности этой организации. В связи с этим решение проблем образовательного процесса школы неизбежно требует адекватного совершенствования внутришкольного управления [1; 23; 75; 77].

Поэтому мы предлагаем Вам в самом начале курса «Историография менеджмента» задуматься и определить перспективные направления совершенствования жизнедеятельности общеобразовательной организации, установить, какие в связи с этим новые требования предъявляются к системе внутришкольного управления.

ЗАДАНИЕ 1.1. Экспертная оценка ключевых положений теории «человеческих ресурсов» X, Y и Z.

Сравните и выберите ключевые положения теории «человеческих ресурсов» X, Y и Z с точки зрения обеспечения наибольшей эффективности деятельности общеобразовательной организации.

В тексте лекции учебного модуля при характеристике теории западного менеджмента – теории «человеческих ресурсов» – приводиться таблица, в которой содержаться ключевые положения теории X, Y и Z. Основные положения также представлены в учебном пособии [28, с. 15-17].

Д. Мак-Грегор «Человеческая сторона предприятия»		*У. Оучи «Методы организации производства»*
«Теория X»	«Теория У»	«Теория Z»
1. Работник ленив по природе, он старается любым путем избавиться от работы	1. Рабочие от природы в основной своей массе трудолюбивы, ответственны, жаждут одобрения и поддержки	1. Рабочие в большинстве своем трудолюбивы, ответственны, их необходимо только поддерживать и поощрять
2. Большинство сотрудников необходимо побуждать и	2. Внешний контроль или угроза наказания не являются един-	2. Жизнь каждого работника – категория целостная и не осно-

принуждать трудиться	ственным средством достижения организационных целей	вывается на раздвоении личности
3. Работник предпочитает быть контролируемым и избегать ответственности	3. Человек может осуществлять самоконтроль и самоуправление и при соответствующих обстоятельствах научиться не только принимать на себя ответственность, но и искать ее	3. Творческие условия работы не только увеличивают производительность труда и прибыли, но и поднимают престиж рабочих в их собственных глазах
4. Работник трудится только ради того, чтобы получить денежное вознаграждение за выполняемую работу	4. Большинство людей способны показать сравнительно высокую степень воображения, оригинальности и творчества при решении организационных проблем	4. Чувство раскованности на рабочем месте способствует появлению у каждого лучших человеческих качеств
5. Работнику свойственны лишь незначительные амбиции, он нуждается в направлении и защите. Эта теория основана на иерархии с ненаправленным потоком инструкций, идущим сверху вниз	5. Большую значимость для менеджмента имеют так называемые эгоистические потребности человека: самоуважение, чувство достоинства, компетентность, потребность в высоком социальном статусе, в познании и пр. Лишь при условии удовлетворения эгоистических интересов возникает возможность достижения собственных социальных целей	5. Не только и не столько техника может обеспечить более высокую производительность труда, сколько человек. Вот почему управлению необходимо переключать внимание на человеческие отношения в производственной деятельности

6. Порядок и стабильность должны поддерживаться с помощью научных методов, определяющих использование оборудования, условия труда и размеры заработной платы.	6. Философия менеджмента, осуществляемая с помощью дирекции и контроля – в не зависимости от того, жесткий он или мягкий, – не соответствует мотивации, поскольку человеческие потребности, на которые опирается этот подход, представляют собой совершенно незначительные мотиваторы; контролю присуща ограниченная ценность в мотивации людей, главными потребностями которых являются социальные и эгоистические	6. Работа содержит в себе нечто большее, чем труд. Она связана со всей жизнью человека
	7. Вместо отождествления человека с машиной люди должны восприниматься как человеческие существа, а управление должно оперировать всеми качествами человека	7. У менеджмента должно быть две заповеди: доверие и учет особенностей характера работающих людей
8. Взаимодействие менеджера и рабочего, доверие друг к другу значительно облегчают выполнение заданий		
9. Успех организации обеспечивается совместными усилиями членов организации по достижению общих целей		
10. Тесные межличностные отношения имеют место в любом производстве, и менеджер должен уметь их регулировать		

11. Каждый рабочий в основном должен действовать по своему усмотрению и работать автономно, без формального контроля, потому что он пользуется доверием. Доверие еще больше подчеркивает соответствие личных и общих целей и общую доброжелательность
12. Для того, чтобы фирма могла реализовать долгосрочные цели, необходимо в интересах этого создать атмосферу сотрудничества и взаимопонимания
13. Индивидуальная система стимулов – ключ к каждому работнику, к каждой категории сотрудников
14. Необходимо создание своей «философии фирмы» и использование ее принципов на деле, каждый день в повседневной работе

Заполните таблицу, выбрав три позиции этих теорий, указав их номера в первой графе, во второй графе обоснуйте свой выбор той теории, которая Вам больше импонирует в трактовке этих позиций.

№ ключевых положений и шифр теории	*Поддерживаю теорию (X, или Y, или Z), считаю важным и стремлюсь (намерен) реализовывать его в своей управленческой деятельности (почему?)*

ЗАДАНИЕ 1.2.

Определение перспективных стратегий развития деятельности общеобразовательной организации.

Определите и обоснуйте перспективные направления совершенствования деятельности общеобразовательной организации, проанализируйте возможные трудности (управленческих, психо-

логических, методических, материально-финансовых и др.), которые могут возникнуть при реализации данных направлений.

Согласитесь, обязательным признаком успешного руководителя является перфекционизм (от англ. perfection) как неутолимое стремление к совершенству.

1. Какие Вы видите перспективные направления совершенствования жизнедеятельности Вашей школы (или школы вообще)?
2. Укажите возможные трудности (управленческие, психологические, методические, материально-финансовые и др.), которые могут возникнуть при реализации данных направлений.

ЗАДАНИЕ 1.3. Выбор привлекательных для отечественной системы образования достижений зарубежных систем образования.

Установите и обоснуйте наиболее перспективные для отечественной системы образования положения, приведенные в книге двух знаменитых консультантов по управлению – Джексона Грейсона младшего и Карла О'Делл. Авторы убедительно доказывают, что успех экономики во многом кроется в успехе системы образования, причем, не только высшего, но и дошкольного, школьного и дополнительного образования [34, с. 251–259].

Статья включена в качестве приложения к тексту лекции модуля, а также представлена в учебном пособии курса (https://ншу.москва/upload/learn/Воровщиков%20С.Г.%20Менеджмент%20ПОСОБИЕ.pdf) [28, с. 40–44].

1. Перечислите положения, указанные консультантами по управлению, которые Вы считаете необходимо учитывать и внедрять в систему отечественного образования. Обоснуйте Ваш выбор.
2. Укажите возможные трудности (управленческие, психологические, методические, материально-финансовые и др.), которые могут возникнуть при реализации данных положений.

ЗАДАНИЕ 1.3. Текущее тестирование

1. Укажите фамилию одного из основоположников западного менеджмента, который впервые теоретически обосновал выделение управленческой деятельности из инженерного труда.

   1.1. Фредерик Тейлор. *1.2. Макс Вебер.*
   1.3. Анри Файоль.

2. Укажите фамилию одного из основоположников западного менеджмента, который впервые рассмотрел управление как универсальный процесс и выделил его составляющие в виде управленческих функций: предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать, контролировать.

   2.1. Анри Файоль. *2.2. Макс Вебер.*
   2.3. Питер Друкер.

3. Укажите фамилию основателя бюрократической доктрины в теории менеджмента.

   3.1. М. Вебер. *3.2. Ф. Тейлор.*
   3.3. А. Файоль. *3.4. А. Смит.*

4. Укажите фамилии представителей школы научного управления.

   4.1. Ф. Тейлор, Ф. Гилберт, Г. Эмерсон, Г. Форд, Г. Гантт, А.А. Богданов, А.К. Гастев.
   4.2. П. Самуэльсон, Т. Гибсон, Ф. Герцберг.
   4.3. А. Маслоу, Э. Мейо, М. Паркер.
   4.4. Р. Лайкер, П. Самуэльсон.

5. Укажите фамилию основателя социально-трудовой концепции управления.

   5.1. Н.А. Витке. *5.2. А.К. Гастев.*
   5.3. Е.Ф. Розмирович. *5.4. П.М. Керженцев.*

6. Укажите, в каком государстве началось развитие теории научного менеджмента.

   6.1. США. *6.2. Германия.*
   6.3. Россия. *6.4. Франция.*
   6.5. Англия.

7. Учение об общих законах управления в природе, обществе, живых организмах и машинах получило название:

7.1 Кибернетика. *7.2. Менеджмент.*
7.3. Маркетинг. *7.4. Логистика.*

8. Укажите фамилию разработчика мотивационной теории потребностей, психолога и экономиста.

8.1. А. Маслоу. *8.2. Э. Мейо.*
8.3. В. Оучи.

9. Какой из перечисленных этапов развития теории лидерства определяет лидерство не только как науку, но и как искусство управления, руководства, ориентированного на реальность, применение всех известных стилей управления, методов и способов влияния на людей, сообразуясь с конкретной ситуацией?

9.1. Ситуационный подход.
9.2. Поведенческий подход.
9.3. Процессный подход.

10. Потребность в раннем управлении было вызвано:

10.1. Началом ведения племенами людей оседлого образа жизни.
10.2. Переходом от мануфактурного производства к машинному производству.
10.3. Введением на производство конвейерных линий.

11. Укажите фамилию основателя отечественной теории тайм-менеджмента, яркого представителя научной организации труда.

11.1. П.М. Керженцев. *11.2. А.К. Гастев.*
11.3. Н.И. Пирогов.

12. Укажите фамилию основателя Центрального института труда.

12.1. А.К. Гастев.
12.2. А.А. Богданов.
12.3. Ф.Р. Дунаевский.

2 ТЕМА ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА УРОВНЕЙ ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ ПРОЦЕССОМ

Мысль лучше жизни знает, в чем цель жизни. Осел не нуждается в том, чтобы носить на себя тяжести. Причина, цель и смысл его жизни, однако, в этом.

Владимир Вениаминович Бибихин
«Язык философии» [3, с. 38]

Школьные годы – это жестокое испытание. В школе учат разным предметам, многие из них не вызывают никакого интереса, но тем не менее необходимы, ибо без широкого восприятия мира развитие ума и чувства невозможно. Если дети не выучили физику, то потом они не поймут, что такое энергия и энтропия; без зоологии и ботаники они пойдут завоевывать природу, что является самым мучительным способом видового самоубийства. Без знания языков и литературы теряются связи с окружающим миром людей, а без истории – с наследием прошлого…

Лев Николаевич Гумилев. «Биография научной теории, или Автонекролог» [35, с. 12]

Понятие «образовательная программа» прочно вошло в нормативную лексику современной системы образования, а сам документ стал обязательным атрибутом любого образовательного учреждения:

Во-первых, образовательная программа способствует обеспечению реализации права обучающихся и их родителей на *открытую*

информацию об образовательных услугах, право на выбор образовательных услуг и право на *гарантию качества* получаемых услуг. Школа обязана предоставить родителям и учащимся документ, в котором ясно излагается основное содержание образования и гарантируется то или иное его качество за счет указания, посредством каких учебных и внеучебных программ оно будет достигаться, при каких условиях будут эти программы реализовываться.

Во-вторых, для педагогического коллектива образовательная программа общеобразовательной организации, состоящая из суммы образовательных программ уровней общего образования, определяет приоритеты в содержании образования, гарантирует соблюдение кадровых, психолого-педагогических, финансовых, материально-технических, информационно-методических условий, способствует интеграции и координации деятельности всех педагогов. Образовательная программа позволяет показать конкурентоспособность школы и ее взаимодействие с другими образовательными организациями, определив взаимодополняемость образовательных услуг.

Исходя из того, что образовательная программа является подробным описанием объекта управления, она служит основой для разработки и совершенствования структуры и технологии управления образовательным процессом, позволяет повысить эффективность таких функций управления как планирование, организация, контроль, анализ. Таким образом, деятельность руководителей школы должна быть в первую очередь направлена на управление реализацией образовательной программы, ее ежегодное корректирование, обеспечение преемственности и скоординированности [42–45; 56–58].

ЗАДАНИЕ 2.1. Экспертная оценка образовательной программы общеобразовательной организации.

Составьте экспертное заключение по некоторым параграфам образовательной программы начального образования общеобразовательной организации.

Не пренебрегайте мелочами, ибо от них зависит совершенство, а совершенство – это не мелочь.

Микеланджело Буонарроти

Очевидно, что всем известное правило Марса из Свода законов Мэрфи о том, что «эксперт – это человек не из нашего города». Согласитесь, в данном случае подразумевается не столько территориальная удаленность специалиста, сколько его объективную позицию, обусловленную в частности и независимостью от чьих-либо интересов и мнений. Amicus Plato, sed magis arnica Veritas (Платон мне друг, но истина дороже).

Чтобы повысить объективность и компетентность Ваших выводов, предлагаем воспользоваться следующими рекомендациями:

1) Изучите два параграфа образовательной программы общеобразовательной организации, например, ГБОУ «Школа № 1636 «НИКА», http://gym1636u.mskobr.ru/info_edu/education/ (Вы можете выбрать образовательные программы других общеобразовательных организаций, например, школу, в которой Вы учились):

➢ ***Уровень начального общего образования.***

1. Целевой раздел. 1.2.1.Формирование универсальных учебных действий;
2. Содержательный раздел. 2.1.1. Формы взаимодействия участников образовательного процесса при создании и реализации программы развития универсальных учебных действий.

2) Сравните данные параграфы с аналогичными параграфами Примерных основных образовательных программ уровней образования (ПООО НОО https://минобрнауки.рф/документы/922/файл/8262/poop_noo_reestr.pdf, на основе которых разрабатываются образовательные программы уровней общего образования общеобразовательных организаций.

3) Сделайте вывод о соответствии оцениваемых материалов образовательной программы общеобразовательной орга-

низации содержанию Примерной основной образовательной программы.

4) Напишите экспертное заключение данных параграфов образовательной программы общеобразовательной организации, раскрыв насколько и за счет каких педагогических ресурсов данные параграфы (не) конкретизируют и (не) развивают позиции примерной образовательной программы уровней образования.

Помните: Экспертное заключение подразумевает краткое описание экспертируемого объекта, вынесение оценочных суждений, основанных на доказательствах, и формулирование итогового вывода.

Экспертное заключение
фрагмента образовательной программы
ГБОУ «Школа № 1636 «НИКА»

➢ ***Уровень начального общего образования.***

1. Целевой раздел. 1.2.1.Формирование универсальных учебных действий;
2. Содержательный раздел. 2.1.1. Формы взаимодействия участников образовательного процесса при создании и реализации программы развития универсальных учебных действий.

Вы провели экспертизу. Великолепно! Радуйтесь: на один праздничный день в Вашей профессиональной жизни стало больше, ибо 1 марта – день эксперта! Он теперь и Ваш праздник тоже!

ЗАДАНИЕ 2.2. Разработка циклограммы формирования образовательной программы общеобразовательной организации.

Составьте циклограмму ежегодного формирования новой версии (корректирования) образовательной программы уровней общего образования, указав время, ответственных и исполнителей выполнения указанных видов деятельности. При необходимости Вы можете внести коррективы в содержание и последовательность видов деятельности.

Стабилизация качества образования обеспечивается ежегодным выполнением данного регламента как устойчивость двухколесного велосипеда непременным движением вперед.

При заполнении матрицы циклограммы ежегодного формирования новой версии образовательной программы уровней общего образования учтите следующие позиции:

- Графа «Время реализации» обусловлена сущностью образовательной программы, она обсуждается и утверждается ежегодно перед началом учебного года, что делает образовательную деятельность общеобразовательной организации легитимной.
- Поэтому перечень представленных видов деятельности можно условно декомпозировать на две части: с 1 по 8 пункт – это разработка ОП, 8 пункт – это августовский педсовет; с 9 по 12 – реализация, сопровождение и создание обновленной версии ОП; 12 – это августовский педсовет следующего года.

Необходимо четко персонифицировать ответственных от администрации за тот или иной вид деятельности. Например, приказ о разработке – директор школы и т.д. И столь же персонифицировать исполнителей.

Виды деятельности	*время реализации*	*ответственный*	*исполнители*
1. Принятие приказа о разработке (создании новой версии) образовательной программы и формировании проектной групп педагогов по ее созданию			
2. Изучение нормативных документов, регламентирующих ее содержание и процесс разработки образовательной программы			
3. Инструктаж и консультирование участников проектной группы,			

разрабатывающих новую версию образовательной программы			
4. Выявление и педагогическая интерпретация образовательного запроса обучающихся и их родителей; предложение и разъяснение педагогически целесообразных направлений образовательной деятельности общеобразовательной организации			
5. Разработка образовательных программ уровней образования			
5.1. Разработка и обсуждение целевой части образовательной программы уровней образования			
5.2. Разработка и обсуждение содержательной части образовательной программы уровней образования			
5.3. Разработка и обсуждение организационной части образовательной программы уровней образования			
6. Формирование проекта образовательной программы общеобразовательной организации как целостного документа			
7. Экспертиза и согласование образовательной программы общеобразовательной организации			
8. Обсуждение и утверждение образовательной программы уровней образования общеобразовательной организации	*Август, педсовет, управляющий совет*	*Директор, председатель управляющего совета*	*Зам. по УВР, рук. методобъединений*

9. Определение полномочий и ответственности органов управления, управленцев, структурных подразделений по реализации образовательной программы			
10. Контрольно-аналитическое обеспечение реализации образовательной программы 10.1. Определение приоритетных объектов и организационной системы контроля реализации образовательной программы			
10.2. Аккумулирование, разработка и систематизация инструментария контроля реализации образовательной программы			
10.3. Сбор информации о реализации приоритетных компонентов образовательной программы			
10.4. Текущий и итоговый анализ реализации образовательной программы			
11. Подготовка и реализация управленческих решений 11.1. Разработка управленческих решений			
11.2. Организация исполнения управленческих решений			
11.3. Контроль и анализ выполнения управленческих решений			
12. Обновления образовательной программы 2.1. Внесение необходимых изменений в целевую, содержатель-			

ную и организационную части образовательной программы			
12.2. Формирование новой версии образовательной программы уровней образования общеобразовательной организации			

ЗАДАНИЕ 2.3. Экспертная оценка технологии управления формированием образовательной программы общеобразовательной организации.

Проведите рефлексию описания технологии управления разработкой образовательных программ уровней общего образования общеобразовательной организации. Докажите, что данное описание технологии, обладает существенными признаками:

1. Выверенная алгоритмичная последовательность действий.
2. Высокая степень вероятности достижения запрограммированного результата.
3. Четкая ориентация на решение определенных стандартных и нестандартных проблем образовательного процесса.
4. Исключение в них ненужных повторов и экспромтных поспешных управленческих решений.

Технология разработки образовательной программы общеобразовательной организации

Цель технологии: Обеспечить разработку нормативного документа, определяющего приоритетные ценности и цели, особенности содержания, организации, кадрового и программно-методического обеспечения образовательного процесса в общеобразовательной организации (ОО).

1. Планирование разработки образовательной программы ОО.

Цель процедуры: Обеспечить целенаправленность и легитимность деятельности педагогического коллектива по формированию образовательной программы ОО.

Содержание: В границах данной операции педагогам объясняется назначение образовательной программы, осмысливается ее структура, определяются зоны ответственности каждого педагога за разработку того или иного компонента программы. Кроме этого определяется роль и мера участия в этой работе методических объединений, кафедр, педагогов, работающих в одной параллели. Несмотря на то, что создание образовательной программы осуществляется в соответствии с требованиями Закона РФ «Об образовании», необходимо в процессе планирования сформировать систему стимулирования разработчиков данного документа.

Методы и формы реализации процедуры: Данная операция осуществляется в соответствии со сложившимися традициями оперативного планирования и утверждается в соответствии с Уставом ОО.

Субъекты осуществления процедуры: План деятельности разрабатывается руководителями, а далее обсуждается и корректируется педагогическим коллективом.

Документы, фиксирующие результаты процедуры: «Приказ о разработке образовательной программы ОО», «План деятельности педагогического коллектива по формированию образовательной программы ОО».

2. Формирование и утверждение идеологии образовательного процесса в формате образовательного учреждения и в соответствии с иерархией: федерация – регион – муниципалитет – ОО.

Цель процедуры: Обеспечить фиксирование и утверждение системы образовательных ценностей, сложившихся в ОО.

Содержание: При описании сложившейся в течение нескольких лет идеологии образовательного процесса актуализируются положения, зафиксированные в различных документах, происходит их систематизация и расстановка приоритетов в иерархии: федерация – регион – муниципалитет – ОО.

Необходимо подчеркнуть, что в этой части фиксируются ценности и цели обучения, воспитания и развития детей, а не приоритеты методической работы или совершенствования образовательного процесса. Принятая ценность обуславливает деятельность педагогов и управленцев, определяет понимание того, какое решение следует считать допустимым и недопустимым. Приоритетные цели образовательного процесса – это наиболее значимые предполагаемые результаты, на достижение которых направлена деятельность всего педагогического коллектива. Именно ценности и цели обучения, воспитания и развития детей обуславливают назначение и смысл образовательного учреждения.

Основные цели даны в Законе «Об образовании в РФ» и «Примерной основной образовательной программе», одобренной решением федерального учебно-методического объединения по общему образованию, однако в каждой ОО, в связи с расстановкой педагогических акцентов, общие цели образования имеют некоторую специфику. Кроме того, в каждом ОО существуют собственные стратегические цели, не регламентированные федеральными и региональными приоритетами и связанные в первую очередь со школьным компонентом учебного плана, дополнительным образованием и воспитанием.

Зафиксированная идеология утверждается педагогическим советом и является одним из оснований для дальнейшей внутришкольной стандартизации приоритетных компонентов образовательного процесса.

Методы и формы реализации процедуры: Для определения идеологической части образовательной программы осуществляется изучение нормативных документов. Происходит обобщение и педагогическая интерпретация информации об образовательном запросе к школе, систематизация ценностей и установление приоритетов, предопределяющих содержание процесс обучения, воспитания и развития детей в школе. На заседаниях научно-методического совета организуется обсуждение, корректирование идеологии образовательного процесса. В ходе административных

совещаний происходит не только адептация (посвящение) в сущность тех или иных идеологических позиций, но и их неформальное принятие и формальное утверждение.

Субъекты осуществления процедуры: Субъектами данной деятельности являются не только руководители школы, но и руководители методических объединений, которые выполняют роль адептов, потому что формат данной операции предполагает работу со всем педагогическим коллективом.

Документы, фиксирующие результаты процедуры: Пояснительная записка, входящая в целевую часть образовательной программы уровней образования.

3. Разработка учебного плана, плана внеурочной деятельности, учебного плана дополнительного образования.

Цель процедуры: Обеспечить разработку планов в соответствии с федеральными и региональными нормативными документами и идеологией ОО.

Содержание: Учебный план, как известно, регламентирует инвариантную и вариативную части содержания образования. Инвариантная часть обеспечивает, прежде всего, приобщение учащихся к общекультурным и национально значимым ценностям, формирование личностных качеств, соответствующих общественным идеалам. Вариативная часть в первую очередь обеспечивает индивидуальный характер развития школьников, учитывает их личностные особенности, интересы и склонности. Эти две части содержания образования в учебном плане представлены урочной и внеурочной деятельностью. Кроме этого, учебный план фиксирует общую продолжительность обучения по уровням образования и недельную учебную нагрузку школьников, деление учебных групп на подгруппы.

Таким образом, в разделе «Учебный план» необходимо представить структуру содержания образования, т.е. указать уровни образования, название конкретных учебных курсов по образова-

тельным областям в каждом классе, их инвариантный и вариативный характер, а также количество часов на их изучение.

Методы и формы реализации процедуры: Заместители директора школы по учебно-воспитательной работе осуществляют рамочное проектирование организации содержания образовательного процесса посредством нескольких итераций, обеспечивающих согласование учебного плана с руководителями методических объединений.

Субъекты осуществления процедуры: Заместители директора школы по учебно-воспитательной работе, руководители методических объединений.

Документы, фиксирующие результаты процедуры: Учебный план школы, план внеурочной деятельности, план дополнительного образования, являющиеся компонентами организационной части образовательной программы уровней общего образования.

4. Приведение учебных программ и программ внеучебной деятельности, реализуемых в ОО, в соответствие с государственными стандартами, Примерной основной образовательной программы уровней общего образования, идеологией образовательного процесса и учебным планом школы.

Цель процедуры: Обеспечить соответствие учебных программ и программ внеучебной деятельности государственным стандартам, Примерной основной образовательной программе уровней образования, идеологии образовательного процесса и учебному плану школы.

Содержание: В соответствии с целью операции происходит корректировка рабочих учебных программ и программ внеучебной деятельности. Корректирование программ проводится в соответствии со следующими основаниями:

Во-первых, необходимо содержание учебной программы привести в соответствие с содержанием Примерной основной обра-

зовательной программой уровней образования, требованиями УМК курсов из федерального перечня учебников, утвержденных, рекомендованных к использованию в образовательном процессе.

Во-вторых, в случае необходимости внести в содержание программы компоненты, детерминированные спецификой школы, например, целенаправленное формирование общеучебных умений всем педагогическим коллективом, образовательные проекты «Инженерный класс» или «Математическая вертикаль», кадетские классы, определенный профиль.

В-третьих, если учебное время из вариативной части учебного плана перераспределяется на увеличение часов дисциплины инвариантной части, то необходимо в программе определить цели и содержание этого перераспределения.

В-четвертых, если же в учебном плане есть элективные курсы, не обеспеченные учебными программами, то такие программы нужно либо найти, либо разработать. Следует особо отметить, что рабочие учебные программы в данном случае не правомерно подменять календарно-тематическим планированием.

Методы и формы реализации процедуры: Индивидуальная работа педагогов по корректировке и разработке программ и проведение руководителями методических объединений индивидуальных и групповых консультаций.

Субъекты осуществления процедуры: Руководители методических объединений, учителя-предметники, педагоги внеучебной деятельности.

Документы, фиксирующие результаты процедуры: Учебные программы и программы внеучебной деятельности.

5. Утверждение рабочих учебных программ и программ внеучебной деятельности в качестве внутришкольного стандарта.

Цель процедуры: Обеспечить легитимизацию рабочих учебных программ и программ внеучебной деятельности в качестве внутришкольного стандарта.

Содержание: Легитимизация программ обеспечивается квалифицированной экспертизой как учителями школы, так и сотрудниками других образовательных учреждений, коллективным обсуждением программ на заседаниях методических объединений и в соответствии с Законом «Об образовании в РФ» принятием ежегодного решения педагогического совета.

Методы и формы реализации процедуры: Индивидуальная экспертиза, экспертные заседания методических объединений, заседание педагогического совета.

Субъекты осуществления процедуры: Руководители методических объединений; сотрудники других образовательных учреждений, выступающие в роли экспертов; заместители директора школы по учебно-воспитательной работе; педагогический совет.

Документы, фиксирующие результаты процедуры: Решение педагогического совета об утверждении перечня учебных программ и программ внеучебной деятельности в качестве внутришкольного стандарта.

6. Формирование учебно-методических комплексов в соответствии с учебными программами и утверждение их в качестве внутришкольного стандарта.

Цель процедуры: Обеспечить формирование и утверждение учебно-методических комплексов, соответствующих ранее утвержденным учебным программам и программам внеучебной деятельности.

Содержание: Операция предполагает не только формирование и описание учебно-методических комплексов, соответствующих программам, но и обеспечение целостности данных комплексов, означающую непротиворечивость составляющих их учебников, методических и дидактических пособий. В границах данной операции обеспечивается преемственность, соответствие, взаимодополняемость учебно-методических комплексов базовых, профильных (предпрофильных), элективных курсов.

Методы и формы реализации процедуры: Индивидуальная экспертиза, экспертные заседания методических объединений, заседание педагогического совета.

Субъекты осуществления процедуры: Все учителя-предметники, педагоги внеучебной деятельности, руководители методических объединений, заместители директора школы по учебно-воспитательной работе и педагогический совет.

Документы, фиксирующие результаты процедуры: Учебно-методические комплексы и решение педагогического совета об их утверждении в качестве внутришкольного стандарта, который является компонентом содержательной части образовательной программы уровней общего образования.

7. Проектирование и утверждение в качестве внутришкольного стандарта основных компонентов школьной системы воспитания.

Цель процедуры: Обеспечить стабилизацию воспитательной работы как условия преемственности в деятельности педагогического коллектива по проектированию, созданию и развитию воспитательной системы ОО.

Содержание: Сердцевиной данной операции является разработка или обновление нормативного документа, фиксирующего основные ценности и цели воспитательной работы и организационной структуры системы воспитания, сложившейся в настоящий момент. В соответствии с этим документом разрабатываются положения о деятельности детских объединений и образовательные программы традиционных акций и церемоний, их краткое описание.

Методы и формы реализации процедуры: Внутренняя и внешняя экспертиза, педсовет.

Субъекты осуществления процедуры: Директор школы, заместитель директора по воспитательной работе, представители социальных институтов, взаимодействующих со школой, классные руководители, руководители детских объединений.

Документы, фиксирующие результаты процедуры: Образовательные программы традиционных акций и церемоний, образовательные программы деятельности различных детских объединений, являющихся компонентами содержательной часть образовательной программы школы: 2.3. Программа духовно-нравственного воспитания, развития обучающихся при получении начального общего образования. 2.4. Программа формирования экологической культуры, здорового и безопасного образа жизни.

8. Формирование и утверждение образовательной программы ОО как целостного документа.

Цель процедуры: Обеспечить целостность образовательной программы ОО и ее легитимность на предстоящий учебный год.

Содержание: Программа утверждается как нормативный документ, стандартизирующий приоритетные ценности и цели, особенности содержания, организации, кадрового, информационного, материально-финансового и программно-методического обеспечения образовательного процесса.

Смысл осуществляемой работы усиливается, прежде всего, тем, что образовательная программа должна утверждаться педагогическим советом на каждый учебный год, создавая тем самым условия не только для стабилизации образовательного процесса, но и для перманентного его обновления. Ежегодная процедура легитимизации повышает обеспеченность гарантии качества образования, расширяет демократический потенциал управления образовательным процессом.

Методы и формы реализации процедуры: внутренняя и внешняя экспертиза образовательной программы и ее согласование с учредителем, в вышестоящем управлении образования, заседание педсовета по обсуждению и утверждению данного документа.

Субъекты осуществления процедуры: Руководители ОО, заведующие кафедрами и руководители методических объедине-

ний, сотрудники других образовательных учреждений и управления образования, выступающие в роли экспертов, учредители, начальник вышестоящего управления образования, педагогический и управляющий совет ОО.

Документы, фиксирующие результаты процедуры: Решения педагогического совета и управляющего совета об утверждении образовательной программы в качестве нормативного документа на предстоящий учебный год, образовательная программа ОО.

ЗАДАНИЕ 2.4. Текущее тестирование

1. Состав и структура образовательной программы уровня общего образования определены:

    1.1. Федеральным государственным образовательным стандартом определенного уровня общего образования и приказами Министерства образования и науки РФ «О внесении изменений в федеральный государственный стандарт начального общего образования….».

    1.2. Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации».

    1.3. Федеральным государственным образовательным стандартом определенного уровня общего образования.

    1.4. Приказами Министерства образования и науки РФ «О внесении изменений в федеральный государственный стандарт...».

2. В разработке образовательных программ уровней общего образования принимают участие:

    2.1. Руководители, педагоги, представители вышестоящих органов управления учредители, представители управляющего совета общеобразовательной организации.

    2.2. Руководители общеобразовательной организации.

    2.3. Руководители и педагоги общеобразовательной организации.

3. Образовательные программы уровней общего образования

3.1. Принимаются педагогическим советом общеобразовательной организации, согласовываются с управляющим советом и утверждаются приказом директора школы, размещаются на официальном сайте школы в сети Интернет, доводятся до сведения родителей (законных представителей).

3. 2. Утверждаются вышестоящими органами управления учредители.

4. Уровнями общего образования являются:

4.1. Дошкольное образование; начальное общее образование; основное общее образование; среднее общее образование.

4.2. Начальное общее образование; основное общее образование; среднее (полное) общее образование.

5. Какую рабочую программу учебной дисциплины педагог должен считать обязательной основой для своей образовательной деятельности?

5.1. Вошедшую в утвержденную общеобразовательной организацией образовательную программу уровня образования.

5.2. Которая понравилась, ибо именно она учитывает особенности учащихся данного класса.

6. Под образовательной компетенцией подразумевается…

6.1. Социальное требование (норма) к образовательной подготовке, выраженное совокупностью взаимосвязанных смысловых ориентаций, знаний, умений и навыков обучаемого по отношению к определенному кругу объектов реальной действительности, необходимых для осуществления личностно и социально значимой продуктивной деятельности.

6.2. Владение, обладание обучаемым соответствующей компетенцией, включающее его личностное отношение к ней и предмету деятельности.

7. Под образовательной компетентностью подразумевается…

7.1. Владение, обладание обучаемым соответствующей компетенцией, включающее его личностное отношение к ней и предмету деятельности.

7.2. Социальное требование (норма) к образовательной подготовке, выраженное совокупностью взаимосвязанных смысловых ориентаций, знаний, умений и навыков обучаемого по отношению к определенному кругу объектов реальной действительности, необходимых для осуществления личностно и социально значимой продуктивной деятельности.

7.3. Требования государства к готовности обучаемого выполнять определенные виды деятельности.

8. Во ФГОС ОО в состав метапредметных образовательных результатов входят:

8.1. Универсальные учебные действия и межпредметные понятия.

8.2. Знаниевый, деятельностный и ценностный компоненты.

9. Федеральные государственные образовательные стандарты включают в себя требования к:

9.1. Структуре основных образовательных программ и их объему; условиям реализации основных образовательных программ; результатам освоения основных образовательных программ.

9.2. Результатам освоения основных образовательных программ.

10. Кто несет ответственность за качество образования выпускников?

10.1. Образовательная организация.
10.2. Родители.
10.3. Обучающийся.

11. Через какой максимальный отрезок времени педагогический работник имеет право на бесплатное повышение квалификации в системе дополнительного профессионального образования?

11.1. Не реже чем один раз в три года.

11.2. Не реже чем один раз в пять лет.

12. Каковы условия получения педагогическими работниками высшей квалификационной категории?

а) имеют установленную первую квалификационную категорию; владеют современными образовательными технологиями и методиками и эффективно применяют их в практической профессиональной деятельности; имеют стабильные результаты освоения обучающимися, воспитанниками образовательных программ и показатели динамики их достижений выше средних в субъекте Российской Федерации, в том числе с учетом результатов участия обучающихся и воспитанников во всероссийских, международных олимпиадах, конкурсах, соревнованиях; вносят личный вклад в повышение качества образования на основе совершенствования методов обучения и воспитания, инновационной деятельности, в освоение новых образовательных технологий и активно распространяют собственный опыт в области повышения качества образования и воспитания.

б) имеют установленную первую квалификационную категорию; владеют современными образовательными технологиями и методиками и эффективно применяют их в практической профессиональной деятельности; имеют стабильные результаты освоения обучающимися, воспитанниками образовательных программ и показатели динамики их достижений выше средних в субъекте Российской Федерации, в том числе с учетом результатов участия обучающихся и воспитанников во всероссийских, международных олимпиадах, конкурсах, соревнованиях.

13. Каков срок хранения материалов расследования несчастного случая у работодателя?

а) 45 лет.

б) 3 года.

14. Кем устанавливается порядок проведения аттестации педагогических работников?

14.1. Федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере образования.

14.2. Аттестационной комиссией.

14.3. Руководителем образовательной организации.

15. Можно привлекать учащихся общеобразовательной организации к уборке территории?

15.1. Да, при условии одновременного письменного согласия учащегося и его родителей (законных представителей);

15.2. Нет, ни при каких условиях.

16. Имеет ли право руководитель образовательной организации уволить работника в случае, если в образовательной организации случится единичный факт проявления физического и (или) психического насилия со стороны данного педагогического работника в отношении обучающегося (воспитанника)?

16.1. Да.

16.2. Да, но только при согласии профсоюза.

16.3. Нет.

17. Как называется документ, в котором определяются должностные обязанности работника образовательной организации?

17.1. Инструкции.

17.2. Устав образовательной организации.

18. Даёт ли Закон право родителям (законным представителям) посещать по их желанию учебные занятия?

18.1. Посещение урока учителя родителями возможно по согласованию с руководителем школы и с внесением такой формы контроля в соответствующий график, но в любом случае такая форма контроля возможна только лишь при условии, что педагог предупрежден и согласен.

18.2. Да, но только как представитель родительского совета, по решению этого совета.

19. За совершение дисциплинарного проступка работодатель имеет право применить следующие дисциплинарные взыскания:

19.1. Замечание, выговор, увольнение по соответствующим основаниям.

19.2. Лишение доплат, надбавок и других поощрительных выплат.

20. Соответствующий нормативным критериям уровень квалификации, профессионализма, позволяющий работнику решать задачи определенной степени сложности.

20.1. Квалификационная категория.

20.2. Компетентность.

3 ТЕМА МЕТОДОЛОГО-ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ: ЗАКОНОМЕРНОСТИ, ПРИНЦИПЫ И ПОДХОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

Лучшие идеи, лишенные связи и последовательности, как бесплодные заблуждения парализуются в нашем мозгу…

Петр Яковлевич Чаадаев. «Философские письма». Письмо первое [72]

В какую область ни ткнешься, на первых же шагах оказывается, что самые простые и самые насущные необходимые явления вовсе не изучены систематически, а имеются лишь разрозненные обрывки, разболтанные в произвольных схемах

Из письма Павла Александровича Флоренского Владимиру Ивановичу Вернадскому [55, с. 163]

Как известно, принципы управления составляют как бы идейную основу теории и практики управления и используются как фундаментальные аксиомы. Однако следует согласиться со словами мэтра западного менеджмента Анри Файоля, который сокрушался: «Беда, конечно, не в недостатке принципов. Если бы вслед за их провозглашением сразу наступило их господство, у нас повсюду было бы уже самое лучшее управление... Надо уметь оперировать принципами, это трудное искусство, требующее вдумчивости, опыта, решимости и чувства меры» [66, с. 18–19]. Поэтому порой в практике управления руководители школы стремятся следовать тому или иному принципу, но при этом нарушают его отдельные требования.

ЗАДАНИЕ 3.1. Установление соотношения закономерностей и принципов управления общеобразовательной организацией.

Установите, какие принципы в большей степени соответствуют закономерностям управления общеобразовательной организацией.

В тексте лекции к учебному модулю приводится фрагмент книги Юрия Анатольевича Конаржевского [38, с. 102–120]. Заполните таблицу «Закономерности и принципы менеджмента общеобразовательной организацией», изучив фрагмент книги Ю.А. Конаржевского (http://eknigi.org/nauka_i_ucheba/69416-menedzhement-i-vnutrishkolnoe-upravlenie.htm).

№ п/п	Закономерности менеджмента	Принципы менеджмента
1.	Гуманистичность	
2.	Демократичность	
3.	Аналитичность	
4.	Целенаправленность	

ЗАДАНИЕ 3.2. Установление соотношения принципов и требований управления общеобразовательной организацией.

Установите, каким принципам в большей степени соответствуют требования управления общеобразовательной организацией.

Выберите три, с Вашей точки зрения, наиболее приоритетных принципа. Из совокупности требований, предложенных Ю.А. Конаржевским, выберите три наиболее существенные, записав их в

таблицу, проранжировав их по степени важности. Предложите свои три формулировки требований, которые конкретизируют и развивают суть выбранного Вами принципа.

Заполните таблицу «Принципы требования менеджмента общеобразовательной организацией», изучив фрагмент книги Ю.А. Конаржевского.

№ п/п	Принцип	Три наиболее существенные требования, предложенные Ю.А. Конаржевским	Три требования, предлагаемые Вами
1.			
2.			
3.			

ЗАДАНИЕ 3.3. **КЕЙС:** Установление соотношения принципов и требований управления общеобразовательной организацией.

Освоение учащимися универсальных учебных действий нуждается в управленческом сопровождении, которое обеспечило бы скоординированность учителей, работающих в одном классе, и преемственность деятельности педагогов начальной, основной и полной уровней общего образования. Внутришкольное управление призвано сформировать педагогический коллектив единомышленников, понимающий важность данного образования, обладающий необходимым уровнем профессиональной компетентности, экипированный соответствующими учебно-методическими комплексами, обеспеченный управленческим сопровождением.

Итак… Заместитель директора по учебно-воспитательной работе основной школы, понимая всю важность целенаправленного освоения учащимися универсальных учебных действий, заявленных во ФГОС ОО в качестве метапредметного образовательного результата, организовала внутришкольную научно-методическую работу по решению данной проблемы.

Завуч сочла эффективным средством освоения универсальных учебных действий их активное использование учащимися в границах всех общеобразовательных дисциплин. Поэтому учителя обязывались учитывать содержание учебной темы, всего учебного курса и частных методик преподавания конкретной учебной дисциплины при организации работы с универсальными учебными действиями. Например, изучение имени прилагательного в рамках курса русского языка предполагает обязательное сравнение неизвестного (т.е. имени прилагательного) с известным, ранее изученным (т.е. именем существительным), установление между ними сходства и различия. В процессе этого, по мнению завуча, осваивается не только предметный материал, но одновременно учащиеся автоматически учатся сравнивать.

Однако ряд педагогов возразил завучу, утверждая, что он не имеет право навязывать им методику преподавания, тем более, что формирование инструктивно-теоретических и технологических основ универсальных учебных действий может закладываться прежде всего при изучении специальных метапредметных курсов, а затем получать развитие посредством осознанного использования учащимися в границах общеобразовательных дисциплин.

Задания к кейсу:

1) Укажите, каким принципам управления (в трактовке Ю.А. Конаржевского) следовало бы руководствоваться заместителю директора школы при организации деятельности педагогов по организации целенаправленного освоения учащимися универсальных учебных действий?
2) Укажите, какие требования принципов, с Вашей точки зрения, были нарушены?

3) Согласны ли Вы с точкой зрения данного заместителя директора школы по учебно-воспитательной работе, что освоение учащимися универсальных учебных действий возможно посредством только изучения предметного материала в границах общеобразовательных дисциплин, например, на уроках русского языка и литературы при изучении морфологического, словообразовательного, фонетического разборов слова, лингвостилистического анализа текста, осваивается не только предметный материал, но одновременно учащиеся автоматически осваивают на практике универсальное учебное действие – анализ? Почему?

4) Предложите несколько добрых советов руководителям школы по вовлечению педагогов в разработку, обсуждение и внедрение в практику учебно-методических решений актуальных проблем образовательного процесса.

ЗАДАНИЕ 3.4. Текущее тестирование

1. Назовите подход к управлению, который рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных, выполняемых одновременно или в некоторой последовательности управленческих функций, сориентированных на достижение определенных целей.

   1.1. Процессный (функциональный).

   1.2. Системный.

   1.3. Ситуационный.

2. Назовите подход к управлению, который обеспечивает определение элементного состава управляемых и проектируемых объектов, структуры как совокупности связей между элементами, внутреннего функционального взаимодействия элементов этих систем, взаимодействия данных систем с внешней средой, процесса их формирования и развития.

   2.1. Системный.

   2.2. Процессный (функциональный).

   2.3. Ситуационный.

3. Назовите подход к управлению, который обеспечивает определение элементного состава управляемых объектов, взаимосвязь между подсистемами школы, а также взаимовлияние школы и окружающей среды.

3.1. Системный.

3.2. Процессный (функциональный).

3.3. Ситуационный.

4. Назовите подход к управлению, который обеспечивает реализацию взаимодействия управленческих функций, нацеленных на разрешение конкретных проблем образовательного процесса.

4.1. Проблемно-функциональный.

4.2. Системный.

4.3. Ситуационный.

5. Назовите подход к управлению, который предполагает, что эффективность управленческого воздействия определяется конкретной ситуацией: поскольку существует обилие различных факторов в школе и окружающей ее среде, постольку не существует «идеального» способа управления.

5.1. Ситуационный.

5.2. Проблемно-функциональный.

5.3. Системный.

6. Назовите подход к управлению, который рассматривает управления как сложной динамической системы, состоящей из последовательных и параллельных процедур, в границах которых выполняются специфические операции по преобразованию информации.

6.1. Информационный.

6.2. Проблемно-функциональный.

6.3. Системный.

7. Назовите подход к управлению, который рассматривает управленческую деятельность как один из видов познавательной деятельности по выявлению и решению проблем.

7.1. Исследовательский.

7.2. Информационный.

7.3. Системный.

8. Назовите подход к управлению, который предполагает осознание управленцем того, как он в действительности воспринимается и оценивается другими субъектами школьной жизни, как на основе этого знания целесообразно скорректировать совместную деятельность.

8.1. Рефлексивный.

8.2. Информационный.

8.3. Системный.

9. Назовите подход к управлению, который предусматривает строгое соответствие целей совершенствования образовательной деятельности наличествующим и необходимым ресурсам.

9.1. Ресурсный.

9.2. Информационный.

9.3. Системный.

10. Закономерность представляет собой…

10.1. Отражение наиболее прочных, существенных, общих, необходимых, повторяющихся, объективных связей и отношений, возникающих и проявляющихся в ходе осуществления управленческой практики.

10.2. Основные руководящие положения, на которые ориентируется руководитель в процессе управления школой.

4 ТЕМА ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ: УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ЦИКЛ В АСПЕКТЕ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ

– … Но вот какой вопрос меня беспокоит: ежели бога нет, то, спрашивается, кто же управляет жизнью человеческой и всем вообще распорядком на земле?
– Сам человек и управляет, – поспешил сердито ответить Бездомный на этот, признаться, не очень ясный вопрос.

Михаил Афанасьевич Булгаков.
«Мастер и Маргарита»

– Виноват, – мягко отозвался неизвестный, – для того, чтобы управлять, нужно как-никак иметь точный план на некоторый хоть сколько-нибудь приличный срок.

Михаил Афанасьевич Булгаков.
«Мастер и Маргарита»

В качестве основных составляющих системы управления обычно определяют *организационную структуру* и *процесс управления. Процесс управления* – это непрерывная последовательность действий, осуществляемых управленцами, в результате которых изменяется управляемый объект. Процесс управления имеет циклический характер. Под циклом понимается, как правило, незамкнутая последовательность управленческих функций. Существует несколько подходов к определению перечня управленческих функций, составляющих управленческий цикл. Наиболее обоснованным нам представляется следующий вариант: управленческого цикла «учебный год: *анализ* итогов года (определение цели

и задач деятельности коллектива на новый учебный год); *планирование* работы образовательного учреждения на новый учебный период; *организация* коллектива на выполнение годового плана; *контроль* за ходом его реализации; *регулирование* этого процесса; *оценка* эффективности управленческого цикла [39, с. 5–11].

ЗАДАНИЕ 4.1. Разработка SWOT-анализа жизнедеятельности общеобразовательной организации.

Эффективное развитие и стабильное функционирование общеобразовательной организации предполагает обязательный анализ внутренних ресурсов организации и факторов актуальной внешней среды. Одним из возможных управленческих средств аналитической деятельности является SWOT-анализ. Данный метод анализа заключается в разделении факторов и явлений на четыре категории: strengths (сильные стороны), weaknesses (слабые стороны), opportunities (возможности) и threats (угрозы).

Заполните таблицу, указав сильные и слабые стороны типичной общеобразовательной организации столицы, ее внешней среды прямого воздействия.

1. Сильные стороны (ресурсы)	**2. Слабые стороны (проблемы)**
Что удается особенно хорошо? В чем можем быть уверены? Чем дорожим? 1.1. _____ 1.2. _____	Чего не хватает? С чем не справляемся? Что мешает работе? Чем не владеют выпускники? 2.1. _____ 2.2. _____
3. Внешние возможности (ресурсы)	**4. Внешние угрозы (проблемы)**
Как складываются отношения школы с внешним окружением? Кто может оказать помощь и поддержку? При каких условиях это возможно? 3.1. _____ 3.2. _____	Какие внешние опасности нам необходимо преодолеть? Какие новшества могут ввести школы, которые являются нашими конкурентами? 4.1. _____ 4.2. _____

Помните: Среда прямого воздействия на школу включает факторы, которые непосредственно влияют на образовательный процесс и испытывают на себе его влияние:

- *федеральные и региональные государственные институты,* взаимодействующие с системой образования в социокультурной, правовой, экономической, политической и других сферах макроокружения;
- *потребители образовательных услуг,* прежде всего, дети и их родители, а также учреждения профессионального образования, имеющие свои образовательные потребности и запросы, опосредованно региональный рынок труда, Вооруженные Силы;
- *хозяйствующие субъекты,* находящиеся с муниципальной системой образования в формальных и неформальных деловых отношениях, оказывающие ей коммерческие и некоммерческие услуги и получающие услуги в системе образования;
- *местные сообщества,* находящиеся с системой образования в многогранном взаимодействии, связанном в первую очередь с формированием социальной среды жизнедеятельности образовательных учреждений;
- *источники трудовых ресурсов,* формируемые в педагогических университетах;
- *сотрудники образовательных учреждений и органов управления образования,* своим трудом непосредственно обеспечивающие деятельность системы образования, проектирование образовательных программ и реализацию образовательных услуг.

Обратите внимание: Избегайте типичных ошибок заполнения квадрантов:

- неправильное отнесение записей, когда в возможности и угрозы попадают характеристики самой школы, а в ее *сильные и слабые стороны* – характеристики *внешней среды;*
- слишком поверхностное выделение характеристик школы и ее среды;
- отсутствие выделения главных характеристик при их общей избыточности [47, с. 22].

ЗАДАНИЕ 4.2. Формулирование перспективной миссии общеобразовательной организации.

Учитывая установленные Вами сильные и слабые стороны школы и ее ближайшего окружения, принимая к сведению привлекательные социально-педагогические приоритеты, востребованные в обществе, сформулируйте в несколько предложений наиболее востребованную, с Вашей точки зрения, *миссию общеобразовательной организации.*

Миссия общеобразовательной организации:

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

Помните: Миссию школы обычно определяют как «принятое школьным сообществом и официально декларируемое решение ***о смысле и об общем назначении существования и деятельности образовательного учреждения*** на обозримое будущее, его главных принимаемых на себя обязанностях по отношению к наиболее важным клиентам, соотнесенное с адресуемым ему социальным заказом, с его возможностями» [63, с. 132].

ЗАДАНИЕ 4.3. Определение стратегий реализации миссии общеобразовательной организации.

Сформулируйте совокупность приоритетных стратегических целей, выполнение которых будет способствовать эффективной реализации миссии общеобразовательной организации, которую Вы сформулировали.

В дальнейшем реализация каждой такой стратегической цели может превратиться в своеобразное направление деятельности

школы, потребовать разработки целевых подпрограмм общешкольной программы развития.

1. _____
_____
2. _____
_____
3. _____
_____
4. _____
_____
5. _____
_____

Помните: Цель должны обладать:

- Полнотой содержания, т.е. фиксацией существенных качественных и количественных характеристик предполагаемого результата;
- Операциональностью, т.е. определением четких и подробных характеристик, позволяющих отследить промежуточное и итоговое достижение результата;
- Временной определенностью, т.е. указанием времени, к которому должен быть получен ожидаемый результат;
- Реальностью, т.е. соответствием возможностям организации [51, с. 72–75].

Таким образом, цель работы школы – это предполагаемый результат, охарактеризованный качественно и желательно количественно, который школа реально может достичь к определенному моменту времени.

ЗАДАНИЕ 4.4. Формирование «дерево цели».

Постройте «дерево цели» одной из стратегических целей, сформулированных Вами в задании 4.3., декомпозировав ее, т.е. расчленив на сумму более конкретных целевых формулировок.

Цель:

1. _____

1.1._____

1.2._____

2. _____

2.1._____

2.2._____ и т.д.

«Дерево целей» – это наиболее эффективной формой представления совокупности взаимосвязанных целей. «Дерево целей» – это древовидный граф, отображающий некоторое множество целей и отношения между ними, в котором каждая цель дополняет цель более высокого уровня, не повторяя и не вступая с ней в противоречие.

Руководствуйтесь следующими правилами построения «дерева целей»:

1. Формулировка главной (исходной для декомпозиции) цели должна давать обобщенное описание конечного результата.
2. Содержание главной цели должно быть развернуто в иерархическую структуру подцелей. Декомпозировать каждую цель верхнего уровня необходимо не менее чем на две цели нижнего уровня.
3. Формулировки всех целей должны описывать желаемые результаты, а не действия, необходимые для их достижения. Формулировки целей нижнего уровня по содержанию должны быть конкретнее формулировок целей верхнего уровня.
4. Формулировка целей нижнего уровня должна обеспечивать возможность оценки их достижения.
5. Цели каждого уровня должны быть сопоставимы по масштабу и значению, но независимы друг от друга.
6. Построение «дерева целей» заканчивается, когда невозможно продолжить декомпозицию и начинается перечисление мероприятий по достижению целей.
7. Следует особо отметить, что «дерево целей» реализуется «снизу-вверх», т.е. выполнение целей нижнего уровня обеспечивает осуществление всей совокупности целей.

ЗАДАНИЕ 4.5. Установление возможных ограничений разработки и реализации программы развития общеобразовательной организации.

Заполните таблицу «Условия и ограничения разработки программы развития как проявления стратегического планирования», дополнив предлагаемый список ограничений разработки и реализации программы развития:

№ п/п	Условия разработки и реализации программы развития	Ограничения разработки и реализации программы развития:
1.	Потребность в системных преобразованиях в школе по решению ключевых проблем повышения качества образования	*1. Большие временные затраты на разработку программы развития* *2.*
2.	Необходимость демократического стили общения в педагогическом коллективе при разработке и выполнении программы	
3.	Желателен высокий уровень управленческой компетентности руководителей школ	
4.	Необходимо искреннее желание руководителей школы реализовать намеченные решения	
5.	Необходимо стабильное функционирование школы	

ЗАДАНИЕ 4.6. Наращивание целевой программы развития общеобразовательной организации.

Конкретизируйте целевую программу, заполнив пустые места в матрице целереализующей части целевой программы, представленной в шести таблицах. Обязательно заполните все позиции таблиц! Рассматривайте данную работу не столько как создание инновационного управленческого документа, сколько как средство освоения мощного управленческого инструмента – целевой программы.

Перед современной школой поставлены задачи, которые без грамотного управленческого сопровождения успешно решить невозможно. Одним из обязательных требований к деятельности успешного руководителя является опора на методолого-теоретические основы внутришкольного управления [70; 71; 74]. Программно-целевой подход является ключевым методологическим подходом к управлению школой. Он особенно необходим при стратегическом планировании решения комплекса сложных проблем образования, имеющих идеологические, содержательные, технологические и квалиметрических аспекты. К числу таких проблем можно смело отнести проблему освоения обучающимися универсальных учебных действий, представленных в современных ФГОСах как метапредметный образовательный результат.

Как известно, именно программно-целевой подход, направленный на интегративное представление, целостное формирование и последовательное осуществление управленческого решения, основанного на анализе сложных актуальных проблем, определении целей и разработке мер по их достижению, лежит в основе разработки программы развития школы. В качестве предмета работы возьмем не всю программу развития школы, а только одну из возможных целевых программ «Развитие внутришкольной системы освоения универсальных учебных действий как основы учебно-познавательной компетентности учащихся»

МАТРИЦА

Целевая программа «Развитие внутришкольной системы освоения универсальных учебных действий как основы учебно-познавательной компетентности учащихся»

Содержание

Паспорт целевой программы

1. Аналитическое обоснование целевой программы

2. Концептуальный замысел целевой программы

3. Приоритетные направления целевой программы

3.1. Общешкольная классификация универсальных учебных действий, дидактические комментарии к ней.
3.2. Пакет методик формирования и развития учебно-логических умений учащихся начальной школы.
3.3. Учебно-методический комплекс метапредметного курса, способствующего целенаправленному формированию и развитию универсальных учебных действий учащихся 8–9 кл.
3.4. Методические нормы формирования и развития универсальных учебных действий умений учащихся в границах общеобразовательных дисциплин.
3.5. Управленческо-методические нормы организации и осуществления проектной и исследовательской деятельности учащихся.
3.6. Внутришкольная система учебно-методического и управленческого сопровождения формирования и развития универсальных учебных действий как основы учебно-познавательной компетентности учащихся.

4. Возможные риски, диагностика и реализации целевой программы

ПАСПОРТ ЦЕЛЕВОЙ ПРОГРАММЫ

Полное наименование программы	Целевая программа «Развитие внутришкольной системы освоения универсальных учебных действий как основы учебно-познавательной компетентности учащихся»
Нормативные основания для разработки программы	1. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» № 273-ФЗ от 29.12.2012 г. 2. Федеральный закон от 24.07.1998 № 124-ФЗ (редакция от 20.07.2000 г.) «Об основных гарантиях прав ребенка в Российской Федерации». 3. Национальная образовательная инициатива «Наша новая школа», утвержденная Президентом Российской Федерации 04.02.2010 г. Пр.-271; 4. Указ Президента Российской Федерации от

	07.05.2018 г. «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». 5. Распоряжение Правительства РФ от 26.12.2017 № 1642 «О Концепции Федеральной целевой программы развития образования на 2018-2025 годы». 6. Распоряжение Правительства РФ от 29.05.2015 № 996-р «Стратегия развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 года». 7. Федеральный государственный образовательный стандарт среднего (полного) общего образования, утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 17.05.2012 г. № 413. 8. Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным общеобразовательным программам, утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 29 августа 2013 года № 1008. 9. Устав ГБО СОШ № Н. 10. Программа развития ГБОУ СОШ № Н на 2017-2022 г.г.
Период и этапы реализации программы	**1. Мотивационно-проектный этап** (2022-2023 г.г.). Формирование концептуальных основ, пилотажного варианта учебно-методического и управленческого обеспечени освоения универсальных учебных действий как основы учебно-познавательной компетентности учащихся **2. Созидательно-коррекционный этап** (2023-2024 г.г.). Апробация и корректировка пилотажного варианта учебно-методического и управленческого сопровождения освоения универсальных учебных действий **3. Аналитико-обобщающий этап** (2024-2025 г.г.). Анализ и обобщение процесса и результатов разработки, теоретического обоснования и апро-

	бации внутришкольной системы учебно-методического и управленческого сопровождения освоения универсальных учебных действий
Цель программы	Обеспечить разработку, теоретическое обоснование и апробацию внутришкольной системы учебно-методического и управленческого сопровождения освоения универсальных учебных действий как основы учебно-познавательной компетентности учащихся
Основные задачи программы	1. Определение содержания учебно-познавательной компетентности учащихся. 2. Выбор и утверждение в качестве внутришкольного нормативного документа целостной классификации универсальных учебных действий (общеучебных умений) как деятельностного компонента учебно-познавательной компетентности. 3. Формирование, обсуждение и утверждение внутришкольных дидактических комментариев к классификации общеучебных умений, конкретизирующих формулировки умений. 4. Проектирование и апробация пакета методик формирования учебно-логических умений у учащихся начальной школы; 5. Формирование и апробация целостного учебно-методического комплекса метапредметного курса для учащихся начальной школы «Мир деятельности» (Л.Г. Петерсон). 6. Формирование и апробация целостного учебно-методического комплекса элективного курса «Азбука логичного мышления» (С.Г. Воровщиков), способствующего целенаправленному формированию общеучебных умений учащихся 9–10 кл. 7. Обсуждение и утверждение внутришкольных методических рекомендаций по планированию совершенствования общеучебных умений учащихся в границах традиционных учебных дисциплин. 8. Обсуждение и утверждение внутришкольных управленческо-методических рекомендаций по организации и осуществлению проектной и иссле-

	довательской деятельности учащихся, способствующей совершенствованию общеучебных умений. 9 Апробация мониторингового инструментария и организационной системы изучения сформированности приоритетных общеучебных умений у учащихся школы. 10. Апробация технологии внутришкольного управления развитием общеучебных умений учащихся. 11. Практико-ориентированное совершенствование профессиональной компетентности педагогов в процессе разработки, обсуждения и внедрения в образовательный процесс основных управленческо-методических средств, способствующих развитию учебно-познавательной компетентности.
Ожидаемые конечные результаты, важнейшие целевые показатели программы	1. Скорректированная педагогами модель содержания учебно-познавательной компетентности учащихся. 2. Принятая педагогами в качестве внутришкольного стандарта классификация универсальных учебных действий (общеучебных умений) как деятельностного компонента учебно-познавательной компетентности. 3. Сформированные педагогами дидактические комментарии к классификации общеучебных умений, конкретизирующие формулировки умений. 4. Разработанный педагогами пакет методик формирования учебно-логических умений у учащихся начальной школы. 5. Скорректированный педагогами целостный учебно-методический комплекс метапредметного курса для учащихся начальной школы «Мир деятельности». 6. Скорректированный педагогами целостный учебно-методический комплекс метапредметного курса для учащихся 8-9 кл. «Азбука логичного мышления». 7. Скорректированные педагогами методические рекомендации по планированию совершенствования

	общеучебных умений учащихся в границах традиционных учебных дисциплин. 8. Скорректированные внутришкольные управленческо-методические рекомендации по организации и осуществлению проектной и исследовательской деятельности учащихся, способствующей реализации и совершенствованию общеучебных умений. 9. Апробированные руководителями школы и психологической службой мониторинговый инструментарий и организационная система изучения сформированности приоритетных общеучебных умений. 10. Апробированная технология внутришкольного управления развитием общеучебных умений учащихся. 11. Повышение уровня профессиональной компетентности педагогов, необходимой для эффективного развития учебно-познавательной компетентности учащихся. 12. Повышение уровня владения учащимися общеучебными умениями как универсальными для многих учебных дисциплин способами получения, переработки и использования информации
Разработчики программы	Рабочая группа, педагогический коллектив школы.
ФИО руководителя программы	
Постановление об утверждении программы	Решение Педагогического совета ГБОУ СОШ № Н об утверждении целевой программы как составной части программы развития школы. Протокол № 1 от «25» августа 2022 г.
Контроль за выполнением программы	Постоянный контроль за выполнением программы осуществляет Педагогический совет школы.

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Целевую программу можно определить как интегративное представление исходных проблем, целей, ресурсов, а также действий по достижению целей. Она направлена на решение приоритетной, наиболее актуальной проблемы, требующей изменения, совершенствования жизнедеятельности образовательного учреждения. Программа является формой стратегического проектирования и планирования и в силу своей сущности не дает детальной картины будущего. При проектировании программы как бы осуществляется взгляд из будущего в настоящее, при этом учитывается, что социокультурные, управленческо-педагогические условия будут изменяться.

Программа является нормативной моделью совместной деятельности педагогов, определяющей: исходное состояние образовательного учреждения; образ желаемого будущего этого образовательного учреждения в виде концепции; состав и структуру действий по переходу от настоящего к будущему.

В соответствии с этим наша программа состоит из трех частей: *информационно-аналитической* (достижения и проблемы), *концептуально-целезадающей* (ценности и цели) и *целереализующей* (средства и ресурсы).

Данная целевая программа является одной из частей программы развития школы.

I. Аналитическое обоснование целевой программы

В 2017 г. был проведен *мониторинга федерального эксперимента* по совершенствованию структуры и содержания общего образования. Им были охвачены 43 тысячи десятиклассников из более полутора тысяч школ 65 регионов страны. Выводы были неутешительны: Степень *сформированности общеучебных умений пока еще не достаточно высока.* При этом недостатки сформированности общеучебных умений отрицательно сказываются на формировании умений специфических, например, применять полученные знания для объяснения, прогнозирования и оценки из-

учаемых явлений. Результаты второго этапа мониторинга образовательных достижений учащихся 10-х классов, в которых приняли участие уже 70 тысячи десятиклассников из 48 регионов страны, также свидетельствовали о неудовлетворительном уровне владения старшеклассниками общеучебными умениями.

Эти данные, к сожалению, были *подтверждены международными исследованиями образовательных достижений учащихся PISA-2000–2019.* Например, российские учащиеся в области грамотности чтения в 2006 году заняли 32–34 места среди 44 стран мира. По мнению международных экспертов, «результаты учащихся России свидетельствуют не только о недостаточной сформированности отдельных навыков чтения, но и о наличии более общей проблемы – *несформированности общих умений работы с информацией.* Очевидно, что эта проблема не может быть успешно разрешена средствами только одного какого-либо учебного предмета, или группы предметов (например, средствами русского языка и литературы), или усилиями только одной какой-либо группы учителей (например, силами учителей начальных классов). Необходимо разработать и реализовать целевую комплексную программу, охватывающую все аспекты образовательной деятельности учащихся, все учебные предметы и все этапы обучения в школе» (Краткий отчет «Основные результаты международного исследования образовательных достижений учащихся ПИЗА-2006»).

В начале 2021–22 уч. года в нашей школе было осуществлено масштабное изучение владения учащимися 5-ых и 9-ых классов приоритетными общеучебными умениями. По результатам диагностики было рекомендовано педагогическим коллективам усилить работу по формированию и развитию ключевых общеучебных умений.

Таким образом, результаты *международных, федеральных, школьных* исследований свидетельствуют о недостаточном уровне сформированности общеучебных умений как приоритетных компонентов учебно-познавательной компетентности учащихся.

Такое положение дел объясняется, в частности и отсутствием целостного решения данной проблемы в формате общеобразова-

тельного учреждения. Так, ретроспективный анализ теоретических основ свидетельствует, что разработанные в 70–80-е годы программы общеучебных умений были сориентированы в основном на учебные программы того времени. Данным программам характерно отсутствие обоснованного основания для классификации общеучебных умений, недостаточная конкретность и операционность представления каждого умения; неясность требований к уровню их сформированности. К сожалению, данные характеристики свойственны и перечню универсальных учебных действий, заявленных во ФГОС ОО как метапредметные результаты. Таким образом, изучение работ отечественных дидактов, анализ перечня УУД, приравненных во ФГОС ОО к общеучебным умениям, свидетельствуют о недостаточном уровне разработанности теоретических и технологических исследований по формированию и обосновании целостного пакета управленческо-методического обеспечения формирования и развития общеучебных умений учащихся.

Следовательно, целевая программа направлена на решение проблемы, имеющей идеологические (ценностно-целевые), дидактические, методические и управленческие аспекты, в основе которой лежат противоречия между необходимостью повышения эффективности управления развитием общеучебных умений учащихся школы и

- отсутствием в педагогическом коллективе единого понимания важности и необходимости целенаправленного развития общеучебных умений как основы учебно-познавательной компетентности;
- отсутствием единой для школы классификации общеучебных умений учащихся;
- отсутствием целостного учебно-методического комплекса специальных занятий, направленных на формирование общеучебных умений учащихся;
- недостаточной скоординированностью методического обеспечения развития общеучебных умений в границах общеобразовательных дисциплин;

- недостаточной сформированностью управленческо-методического обеспечения развития общеучебных умений учащихся в границах проектной и исследовательской деятельности;
- недостаточной профессиональной компетентностью учителей-предметников, необходимой для формирования и развития общеучебных умений учащихся школы.

Все это свидетельствует о востребованности данной целевой программы, в границах которой должна быть разработана, теоретически обоснована и внедрена в образовательный процесс внутришкольная система учебно-методического и управленческого обеспечения развития универсальных учебных действий как основы учебно-познавательной компетентности учащихся.

II. Концептуальный замысел целевой программы

Выбор темы данной целевой программы объясняется несколькими причинами:

В-первых, «Концепции Федеральной целевой программы развития образования на 2018–2025 годы» провозгласила необходимость обновления содержания общего образования на основе компетентностного подхода. Необходимость компетентностного подхода продиктована, с одной стороны, желанием достичь нового качества образования, соответствующего современным потребностям развития общества, с другой – пониманием бесперспективности экстенсивного пути решения проблемы за счёт увеличения объёма знаний или изменения содержания знаний только по отдельным предметам. Внешние и внутрисистемные факторы обусловили современную активизацию исследования проблем компетентностного подход к содержанию именно школьного образования.

Во-вторых, в «Стратегии модернизации общего образования» приоритетное место среди ключевых компетенций предоставлено компетенции в сфере самостоятельной познавательной деятельности, основанной на усвоении способов приобретения знаний из различных источников информации. Однако развитию у учащих-

ся готовности к осуществлению самоуправляемой деятельности по решению реальных учебно-познавательных проблем препятствует отсутствие у школы теоретически обоснованного определения содержания учебно-познавательной компетентности, учебно-методического и управленческого обеспечения развития учебно-познавательной компетентности. Учитывая деятельностную составляющую компетентности и общеобразовательную направленность школы, важнейшим компонентом учебно-познавательной компетентности являются универсальные учебные действия (общеучебные умения).

В-третьих, федеральные государственные образовательные стандарты общего образования провозгласили в качестве важнейшей задачи современной системы общего образования «*формирование универсальных учебных действий, обеспечивающих школьникам умение учиться, способность к саморазвитию и самосовершенствованию*». В стандартах общего образования универсальные учебные действия сгруппированы в четыре основных блока: *личностные; регулятивные; познавательные; коммуникативные действия* [36, с. 28-31]. (В скобках заметим, что в стандартах начального и основного общего образования, утвержденных в 2012 году, группа личностных УУД была удалена). Сами разработчики стандарта признают: «Близкими по значению понятию «универсальные учебные действия» являются понятия «общеучебные умения», «общепознавательные действия», «общие способы деятельности», «надпредметные действия». Формирование общеучебных действий в прогрессивной педагогике всегда рассматривалось как надежный путь кардинального повышения качества обучения. Как гласит известная притча, чтобы накормить голодного человека можно поймать рыбу и накормить его. А можно поступить иначе – научить ловить рыбу, и тогда человек, научившийся рыбной ловле, уже никогда не останется голодным» [37].

В-четвертых, важность данного направления образовательного процесса была подчеркнута и в ***региональной программе развития образования.***

В связи с этим очевидна актуальность данной целевой программы, направленной на разработку, теоретическое обоснование, апробацию внутришкольной системы учебно-методического и управленческого обеспечения формирования и развития универсальных учебных действий как основы учебно-познавательной компетентности учащихся.

Ведущая идея целевой программы заключается в необходимости системного рассмотрения проблемы общеучебных умений как проблемы идеологической, управленческой, дидактической и методической.

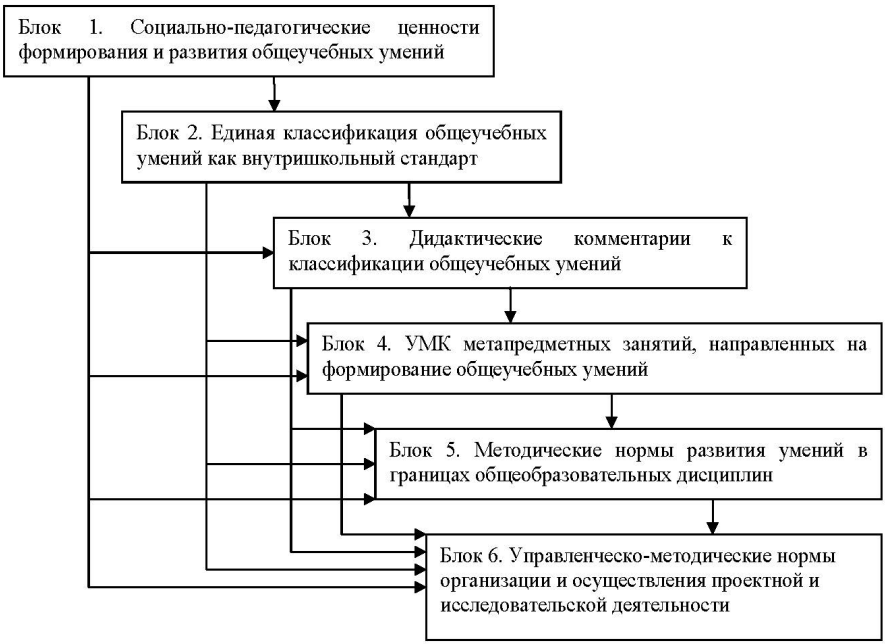
1. Особо актуальным становится формирование и развитие общеучебных умений с точки зрения *компетентностного подхода к содержанию образования,* т.к. он выдвигает на первое место не информированность ученика, а умения разрешать проблемы. В связи с тем, что умения учиться являются фундаментом учебно-познавательной деятельности человека на протяжении всей его жизни, настоятельно требуется обоснование рассмотрения общеучебных умений не только как еще одного компонента содержания образования, но и как основа учебно-познавательной компетентности.

2. В качестве несущей конструкции обеспечения целенаправленного решения данной проблемы может выступить *внутришкольная система формирования и развития общеучебных умений учащихся,* состоящая из следующих блоков:

- *Блок № 1 «Социально-педагогические ценности формирования и развития общеучебных умений»* включает формулировку и обоснование социокультурных, педагогических, психологических и управленческих идей, способствующих координации деятельности учителей, работающих в одном классе, и преемственность деятельности педагогов всех уровней общего образования при формировании и развитии общеучебных умений. Обоснование данных социально-педагогических ценностей должно быть осуществлено в контексте совершенствования учебно-познавательной

компетентности учащихся. Социально-педагогические ценности развития общеучебных умений должны быть «выращены» в самом педагогическом коллективе школы и утверждены решением педсовета.

- *Блок № 2 «Единая классификация общеучебных умений как внутришкольный стандарт»* соответствует обязательному требованию наличия у учителей конкретной школы единых подходов к классификации общеучебных умений. Единая классификация общеучебных умений должна быть выбрана, обсуждена педагогами школы и утверждена решением педсовета как внутришкольный стандарт. В новых стандартах второго поколения универсальные учебные действия сгруппированы в четыре основных блока: *личностные; регулятивные; познавательные; коммуникативные действия.* Напомним, что в современных ФГОС ОО понятия «универсальные учебные действия» и «общеучебные умения» используются как синонимы (например, ФГОС ООО, ст. 14; ст. 18.2.1). Мы, понимая, что подобная синонимизация понятий, с научной точки зрения, не является в полной мере корректной, вынуждены в настоящей научно-методической работе использовать этот синонимичный ряд. В связи с неясной классификационной основой, некорректностью, излишней обобщенностью и неконкретностью формулировок отдельных действий по-прежнему, несмотря на наличие федеральных стандартов, остро стоит необходимость продолжать работу по классификации общеучебных умений, соответствующих идее универсальных учебных действий как важнейшего метапредметного результата образовательного процесса. В предлагаемой нами классификации, которая конкретизирует рамочный по своей сути перечень универсальных учебных действий, общеучебные умения объединены в три группы: *учебно-управленческие, учебно-информационные и учебно-логические умения* [7; 12; 20; 26; 60].



- *Блок № 3 «Дидактические комментарии к классификации общеучебных умений»* конкретизируют и поясняют содержание формулировок общеучебных умений. Дидактические комментарии позволяют устранить возможные разночтения в понимании умений педагогами школы. Дидактические комментарии к классификации общеучебных умений, обращенные к учащимся того или иного уровня общего образования, представляют собой взаимосвязанное множество определений понятий, правил, норм, алгоритмов осуществления конкретного умения. Таким образом, дидактические комментарии доводят до сведения учащихся единую точку зрения педагогов школы – как корректно применять то или иное умение. Организуемый в школе процесс создания дидактических комментариев к классификации общеучебных умений способствует освоению педагогами содержания классификации, понимания взаимообусловленности формулировок общеучебных умений, проектированию подходов к выбору методик их развития [6; 8: 9; 22].

- *Блок № 4 «Учебно-методический комплекс специальных метапредметных занятий, направленных на формирование общеучебных умений»*. Предлагаемый организационно-методический рисунок формирования учебно-логических умений у учащихся начальной школы предполагает ежедневное проведение «логические пятиминуток», выступающих в роли своеобразной гимнастики ума. «Логические пятиминутки» как малая форма организации процесса обучения позволяют учителю гибко развертывать содержание работы с учащимися, не изменяя учебный план, не увеличивая нагрузку на малышей [13; 14; 16; 17; 24].

  Учебно-методический комплекс метапредметных курсов «Мир деятельности» (Л.Г. Петерсон, начальная школа) [49], «Азбука логичного мышления» («Курс интеллектуального выживания» (С.Г. Воровщиков, основная школа) [5; 18; 27], «Основы проектной и исследовательской деятельности» (С.Г. Воровщиков, 10 кл.) [10; 19; 30; 48], способствующих целенаправленному освоению общеучебных умений учащихся, включает учебную программу, тематическое планирование, поурочные разработки и учебное пособие для учащихся. Учебно-методический комплекс метапредметного курса способствует целостному овладению учащимися основных теоретических и технологических позиций общеучебных умений, избавляя тем самым учителей-предметников от тавтологии и разнобоя в инструктажах, предоставляя возможность активно использовать и развивать уже сформированные умения.

- *Блок № 5 «Методические требования к развитию общеучебных умений учащихся в границах общеобразовательных дисциплин»* учитываются в процессе планирования системы уроков по учебной теме. Тематическое планирование позволяет учителям-предметникам зафиксировать процесс применения и развития общеучебных умений в границах традиционных учебных дисциплин. При фиксировании

развиваемого общеучебного умения необходимо помнить ряд требований:

- Во-первых, и учитель, и ученики должны знать, что данное умение выступает в качестве предмета преподавания (учения).
- Во-вторых, для этого в границах учебного занятия должно специально выделяться время.
- В-третьих, фиксирование в тематическом планировании определенного общеучебного умения предполагает в дальнейшем определение специальной методики его развития.

Основанием для этой работы является содержание учебной темы, всего учебного курса и частные методики преподавания конкретной учебной дисциплины [21; 25; 46; 54].

- *Блок № 6 «Управленческо-методические рекомендации по организации и осуществлению проектной и исследовательской деятельности учащихся»* включает внутришкольные нормативные документы, методические рекомендации, обращенные как к педагогам, выступающим в роли консультантов, так и к учащимся, разрабатывающим учебные проекты. Управленческо-методические рекомендации к организации и осуществлению проектной и исследовательской деятельности учащихся способствуют созданию ситуаций востребованности общеучебных умений для эффективного решения реальных познавательных проблем [10;15; 29].

3. В настоящее время под *учебно-методическим обеспечением* образовательного процесса некоторые исследователи подразумевают совокупность дидактических и методических разработок, отвечающих современным требованиям педагогической науки и практики. *Управленческое сопровождение* рассматривается как особый род сервиса, организационного обслуживания, как источник особого, специфического ресурса, отличного от других ресурсов, необходимых школе.

Оно как бы надстраивается над традиционно понимаемым ресурсным обеспечением школы, дополняет его, оказывает влияние на состояние всех других ресурсов и условий. Учебно-методическое обеспечение и управленческое сопровождение развития учебно-познавательной компетентности учащихся может найти отражение в системе внутришкольных управленческих и учебно-методических документов стратегического, тактического и оперативного характера.

В результате разработки и апробации данной внутришкольной системы будет сформирован *пакет учебно-методических и управленческих документов:*

1. Скорректированная педагогами модель содержания учебно-познавательной компетентности учащихся.
2. Принятая педагогами в качестве внутришкольного стандарта классификация универсальных учебных действий (общеучебных умений) как деятельностного компонента учебно-познавательной компетентности.
3. Сформированные педагогами дидактические комментарии к классификации общеучебных умений, конкретизирующие формулировки умений.
4. Разработанный педагогами пакет методик формирования и развития учебно-логических умений у учащихся начальной школы.
5. Скорректированный педагогами целостный учебно-методический комплекс метапредметного курса для учащихся начальной школы «Мир деятельности».
6. Скорректированный педагогами целостный учебно-методический комплекс метапредметного курса для учащихся старших классов «Азбука логичного мышления», «Основы проектной и исследовательской деятельности».
7. Скорректированные педагогами методические рекомендации по планированию совершенствования общеучебных умений учащихся в границах традиционных учебных дисциплин.

8. Скорректированные внутришкольные управленческо-методические рекомендации по организации и осуществлению проектной и исследовательской деятельности учащихся, способствующей реализации и совершенствованию общеучебных умений.
9. Апробированные руководителями школы и психологической службой мониторинговый инструментарий и организационная система изучения сформированности приоритетных общеучебных умений.
10. Апробированная технология внутришкольного управления формированием и развитием общеучебных умений учащихся.

Кроме того будет осуществлено повышение уровня профессиональной компетентности педагогов и уровня владения учащимися общеучебными умениями как универсальными для многих учебных дисциплин способами получения, переработки и использования информации, которое будет установлено посредством определенного мониторингового инструментария и представлено в виде аналитических записок.

4. Такое системное рассмотрение проблемы общеучебных умений, как проблемы идеологической, управленческой, дидактической, методической, обусловило *наукоемкий* и *времяемкий* характер данной целевой программы.

5. *Цель программа* состоит в разработке, теоретическом обосновании, апробации внутришкольной системы учебно-методического обеспечения и управленческого сопровождения развития универсальных учебных действий как основы учебно-познавательной компетентности учащихся.

1. Мотивационно-проектный этап (2022–2023 гг.). Формирование концептуальных основ, пилотажного варианта учебно-методического обеспечения и управленческого сопровождения развития универсальных учебных действий как основы учебно-познавательной компетентности учащихся.

1.1. Анализ методологической, теоретической и эмпирической информации о развитии общеучебных умений и о внутришкольном управлении данным процессом.

1.2. Изучение исходного состояния сформированности приоритетных общеучебных умений у учащихся школы.

1.3. Изучение исходного состояния профессиональной компетентности педагогов, необходимой для эффективного развития общеучебных умений учащихся.

1.4. Обсуждение и утверждение общешкольной классификации общеучебных умений учащихся.

1.5. Формирование, обсуждение и утверждение единых дидактических комментариев к общешкольной классификации общеучебных умений учащихся.

1.6. Проектирование и обсуждение пакета методик формирования учебно-логических умений учащихся начальной школы.

1.7. Обсуждение проектов рабочих учебных программ метапредметным курсам «Азбука логичного мышления», «Основы проектной и исследовательской деятельности».

1.8. Формирование и обсуждение проекта методических пособий к метапредметным курсам «Азбука логичного мышления», «Основы проектной и исследовательской деятельности».

1.9. Формирование и обсуждение проекта методических рекомендаций по планированию совершенствования и использования общеучебных умений учащихся в границах базовых учебных дисциплин.

1.10. Формирование и обсуждение проекта внутришкольных управленческо-методических рекомендаций по организации и осуществлению проектной и исследовательской деятельности учащихся, способствующей реализации и совершенствованию общеучебных умений.

1.11. Формирование, обсуждение и пилотажное апробирование мониторингового инструментария и организационной систе-

мы изучения сформированности приоритетных общеучебных умений у учащихся школы.

1.12. Частичная апробация технологии внутришкольного управления развитием общеучебных умений учащихся (прежде всего процедура проектирования объекта управления).

1.13. Практико-ориентированное совершенствование профессиональной компетентности педагогов в процессе разработки, обсуждения и пилотажной апробации некоторых программно-методических документов по развитию общеучебных умений.

2. Созидательно-коррекционный этап (2023–2024 гг.). Апробация и корректировка пилотажного варианта учебно-методического обеспечения и управленческого сопровождения развития универсальных учебных действий как основы учебно-познавательной компетентности учащихся.

2.1. Апробирование, корректирование и наращивание дидактических комментариев к общешкольной классификации общеучебных умений.

2.2. Апробирование, корректирование и наращивание пакета методик формирования учебно-логических умений учащихся начальной школы.

2.3. Апробирование и корректирование содержания и методики преподавания метапредметных курсов «Азбука логичного мышления», «Основы проектной и исследовательской деятельности».

2.4. Апробирование и корректирование методических рекомендаций по планированию совершенствования и использования общеучебных умений учащихся в границах базовых учебных дисциплин.

2.5. Диагностика методических затруднений учителей по реализации программно-методических норм к планированию совершенствования и использования общеучебных умений учащихся в границах традиционных учебных дисциплин.

2.6. Апробирование и корректирование мониторингового ин-

струментария и организационной системы изучения сформированности приоритетных общеучебных умений у учащихся школы.

2.7. Апробирование и корректирование внутришкольных управленческо-методических рекомендаций по организации и осуществлению проектной и исследовательской деятельности учащихся, способствующей реализации и совершенствованию общеучебных умений.

2.8. Частичная апробация технологии внутришкольного управления формированием и развитием общеучебных умений учащихся.

2.9. Практико-ориентированное совершенствование профессиональной компетентности педагогов в процессе апробировании и корректировании программно-методических документов по формированию и развитию общеучебных умений.

3. Аналитико-обобщающий этап (2024–2025 гг.). Анализ и обобщение процесса и результатов разработки, теоретического обоснования и апробации внутришкольной системы учебно-методического обеспечения и управленческого сопровождения развития универсальных учебных действий как основы учебно-познавательной компетентности учащихся.

3.1. Изучение итогового состояния сформированности приоритетных общеучебных умений у учащихся школы.

3.2. Изучение итогового состояния профессиональной компетентности педагогов, необходимой для эффективного развития общеучебных умений учащихся.

3.3. Наращивание и теоретическое обоснование методик формирования учебно-логических умений учащихся начальной школы.

3.4. Совершенствование содержания и методики преподавания метапредметного курса «Азбука логичного мышления», «Основы проектной и исследовательской деятельности».

3.5. Обобщение и теоретическое обоснование итогового вариан-

та методических рекомендаций по планированию совершенствования и использования общеучебных умений учащихся в границах традиционных учебных дисциплин.

3.6. Обобщение и теоретическое обоснование внутришкольных управленческо-методических рекомендаций по организации и осуществлению проектной и исследовательской деятельности учащихся, способствующей реализации и совершенствованию общеучебных умений.

3.7. Наращивание мониторингового инструментария и организационной системы изучения сформированности приоритетных общеучебных умений у учащихся школы.

3.8. Обобщение и теоретическое обоснование технологии внутришкольного управления формированием и развитием общеучебных умений учащихся.

3.9. Практико-ориентированное совершенствование профессиональной компетентности педагогов в процессе апробировании и корректировании программно-методических документов по развитию общеучебных умений.

3.10. Анализ эффективности управленческо-методического обеспечения освоения общеучебных умений как основы учебно-познавательной компетентности учащихся.

III. Приоритетные направления целевой программы

В качестве стартовых приоритетных направлений целевой программы определены следующие вектора деятельности. Данные векторы целевой программы обладают значительной теоретической новизной и требуют дополнительных пояснений. Представим и прокомментируем ключевые позиции каждого направления:

1. Общешкольная классификация универсальных учебных действий (общеучебных умений), дидактические комментарии к ней.

Цель: Обсуждение, совершенствование и утверждение дидактических комментариев к классификации общеучебных умений.

В качестве наиболее перспективной классификации общеучебных умений выбрана «Классификация общеучебных умений школьников», разработанная Д.В. Татьянченко и С.Г. Воровщиковым, которая включает следующие группы умений:

1. Учебно-управленческие умения.

2. Учебно-информационные умения.

2.1. Умения работать с письменными текстами.

2.2. Умения работать с устными текстами.

2.3. Умения работать с реальными объектами как источниками информации.

3. Учебно-логические умения.

3.1. Анализ и синтез.

3.2. Сравнение.

3.3. Обобщение и классификация.

3.4. Определение понятий.

3.5. Доказательство и опровержение.

3.6. Определение и решение проблемы [31; 60; 76].

Классификации общеучебных умений учащихся сопровождается дидактическими комментариями. Предназначение данных комментариев, сформированных педагогами школы, заключается в еще большей конкретизации содержания формулировок общеучебных умений. Так, например, в классификации содержится умение «2.1.23. Составлять конспекты письменного текста». В комментарии дается определение понятия «конспект», содержится классификация конспектов, предлагаются правила конспектирования и редактирования конспекта. Таким образом, комментарии не отвечают на вопрос «Как формировать и развивать то или иное общеучебное умение», а содержат ответ «Что такое это общеучебное умение? Как его правильно осуществлять?». Данные комментарии, обращенные к учащимся той или иной ступени обучения, представляют собой пакет определений понятий, правил, норм, алгоритмов осуществления конкретного умения.

Дидактические комментарии позволяют устранить возможные разночтения умений педагогами школы. В процессе форми-

рования, обсуждения и утверждения комментариев происходит освоение данной классификации умений учителями школы. Дидактические комментарии разработаны именно к данной классификации, поэтому номер комментария соответствует номеру умения в классификации общеучебных умений. Если та или иная норма взята из какой-либо книги, статьи, то формулировка комментария сопровождаться указанием источника, из которого была взята. Что позволяет, во-первых, сформировать в целом не противоречивые комментарии, взятые из комплементарных по отношению друг к другу теоретических или методических работ, во-вторых, при возможной корректировке того или иного комментария обратиться к первоисточнику, глубже понять позицию автора, определить приемлемые границы изменений.

Дидактические комментарии сопровождают не только отдельные умения, но и каждую группу умений предваряет концептуальный, мотивационный комментарий, поясняющий не только суть и место данной группы умений в программе, но и по возможности поясняющий важность этих умений для учебно-познавательной деятельности учащихся.

Шифр цели	№	Содержание и формы деятельности	Время	Разработанные материалы

2. Пакет методик формирования учебно-логических умений учащихся начальной школы.

Цель: Проектирование и апробация «логических пятиминуток» как средства целенаправленного формирования учебно-логических умений у учащихся начальной школы.

Предлагаемый организационно-методический рисунок формирования и развития учебно-логических умений у учащихся начальной школы предполагает ежедневное проведение «логических пятиминуток», выступающих в роли своеобразной гимнастики ума.

Предлагаемые «пятиминутки» разнообразны по своему назначению:

Во-первых, это «*стартовая пятиминутка*», объясняющая учащимся что, зачем и как будет изучаться, и «*финишная*», побуждающая детей к осмыслению проделанной в течение учебного года совместной работы.

Во-вторых, «*вводные пятиминутки*», открывающие изучение каждой группы учебно-логических умений. Они направлены на доступное и целостное изложение сущности конкретной группы учебно-логических умений (анализ и синтез, сравнение, обобщение и т.д.), демонстрацию их значения для совершенствования учебно-познавательной деятельности учащихся.

В-третьих, «*инструктивные пятиминутки*» представляют минимум инструктивной информации, необходимой для осознанного применения того или иного учебно-логического умения.

В-четвертых, «*тренинговые пятиминутки*», последовательно формирующие и развивающие отдельные учебно-логических умения в соответствии с программой общеучебных умений. Данная группа составляет подавляющее большинство «пятиминуток».

В-пятых, «*мониторинговые пятиминутки*», направленные в первую очередь на изучение сформированности ключевых учебно-логических умений [14].

В основе формирования и проведения «логических пятиминуток» лежат следующие позиции:

1. Известно, что умение по своему характеру предполагает всегда сознательное установление взаимоотношений между целью деятельности, способами и условиями ее выполнения; по структуре – это система различных *знаний* и навыков; по механизму реализации – *самостоятельный* перенос известных способов деятельности в новые условия. Кроме навыков в структуру умений входят знания, которые используют для

выбора состава и комбинаций навыков, а также *знания*, необходимые для осуществления определенной деятельности. В связи с этим формирование и развитие учебно-логических умений предполагает *обязательное предъявление теории* корректного осуществления того или иного умения. Формирование умения сопровождается целостным и доступным изложением минимума теоретико-инструктивных знаний.

2. «Классификация общеучебных умений школьников» выступает в качестве несущей конструкции выстраивания пакета «пятиминуток» [60]. Посредством «пятиминуток» формируется и развивается не логическое мышление вообще, а конкретный перечень умений, овладев которым ученик будет способен корректно анализировать и синтезировать, сравнивать, обобщать, определять понятия, доказывать и опровергать.
3. Формирование логического мышления, сравнительно нового вида мышления для учащихся начальной школы, осуществляется с опорой на наглядно-действенное и наглядно-образное мышления, которые в основном уже сформированы к 10–11 годам жизни ребенка. Мыследеятельность в границах «пятиминуток» должна быть построена так, чтобы ее результатом было согласованное и гармоничное развитие логического, наглядно-образного и наглядно-действенного мышления. При этом необходимо стремиться не давать готовую текстовую информацию, а предлагать учащимся материал для манипулирования, наблюдения и групповых обсуждений.
4. «Пятиминутки» не должны быть инородными в теле реального образовательного процесса. Напротив, необходимо стремиться к тому, чтобы активно привлекать содержание предметного учебного материала для формирования учебно-логических умений, а в дальнейшем использовать сформированные умения для приобретения учащимися предметных знаний. Однако содержание «пятиминуток»

должно включать не только содержание математики, русского языка, природоведения, но и эмпирический материал, взятый из повседневной жизни учащимся – их увлечения, игры, моды. Дети благодаря этой форме обучения должны убедиться в том, что процесс учения и познания не ограничивается только стенами школы и учебниками, им пронизана вся их жизнь.

5. Участвуя в проведении «пятиминуток», дети должны получать полноценное интеллектуально-эстетическое удовольствие. В данном случае уместно превалирование игровых форм обучения. Анатоль Франс справедливо писал, что учиться надо только весело, чтобы переваривать знания, нужно поглощать их с аппетитом. Однако следует помнить и хрестоматийные слова Константина Дмитриевича Ушинского: «Конечно, сделав занимательным свой урок, вы можете не бояться наскучить детям, но помните, что не все может быть занимательным в ученье… Приучите же ребенка делать не только то, что его занимает, но и то, то не занимает, – делать ради удовольствия исполнить свою обязанность. Вы приготовляете ребенка к жизни, а в жизни не все обязанности занимательны…». Поэтому «пятиминутки» не должны превратиться для ребят в некую забаву и развлечение, во время которых всего лишь можно отдохнуть от надоевших уроков. Учитель постоянно должен подчеркивать важность гносеологической составляющей «пятиминуток», демонстрировать прикладной аспект сформированных умений и в учении и в повседневной жизни ребят. И в тоже время формат «пятиминуток» исключает «организационную жесткость» комбинированного урока, так традиционно привычного для учащихся начальной школы.

6. «Логические пятиминутки» предполагают целенаправленное формирование учебно-логических умений у учащихся 4 класса на основе ранее сформированного эмпирического опыта логического мышления. Четвероклассникам предла-

гаются задания, предусматривающие владение умениями читать и писать в соответствии с нормами начальной школы. Однако фрагментарно материалы «пятиминуток» могут быть использованы в 3 классе.

7. Разработка и воплощение данных «пятиминуток» представляются нам реальным проявление творчества учителя. Ведь невозможно «сверху» полностью регламентировать процесс осуществления «пятиминуток». Время и момент их проведения, как в прочем и сам факт проведения, полностью лежит во власти учителя. Поэтому предполагается длительный и тактичный, многогранный и многотрудный процесс совершенствования методической компетентности учителя начальных классов. Совершенствования методической компетентности, основанной на понимании педагогом ценностей логического мышления, на знании законов формальной логики, на овладении методикой развития учебно-логических умений. Обычно формирование методической готовности учителей разрабатывать и проводить «мыслительные пятиминутки» происходит за полтора-два года групповых и индивидуальных консультаций. Необходимо стремиться, чтобы в работу по проектированию и проведению «пятиминуток» был вовлечен весь педагогический коллектив начальной школы. Это может способствовать «раскручиванию заводного механизма» педагогического творчества по известной схеме: «Если у вас есть идея и у меня есть идея, и мы обменяемся этими идеями, то у каждого из нас будет по две идеи». Именно подобная совместная деятельность педагогов по решению реальной животрепещущей проблемы образовательного процесса и является, пожалуй, единственно эффективной формой методической работы. Кроме того, только сам учитель в связи с пластичностью формы «пятиминутки» может подобрать адекватную тональность общения, непринужденную соревновательность мыследеятельности детей, ненавязчивую доступность содержания материала, ориентированных на особенности учащихся именно этого класса.

Кроме того, возможно будет осуществлено формирование и апробация целостного учебно-методического комплекса метапредметного курса для учащихся начальной школы «Мир деятельности» (Л.Г. Петерсон) [49].

Шифр цели	№	Содержание и формы деятельности	Время	Разработанные материалы

3. Учебно-методический комплекс метапредметного курса, способствующего целенаправленному формированию универсальных учебных действий учащихся 9–10 кл.

Цель: Обсуждение и корректирование рабочей учебной программы, учебного пособия и поурочных разработок курса «Азбука логичного мышления», способствующего целенаправленному формированию общеучебных умений учащихся.

В качестве элективного курса, способствующего целостному освоению основных теоретических и технологических позиций общеучебных умений, выбран курс «Азбука логичного мышления» [5].

Выбор актуальных умений логичного мышления был осуществлен на основе наиболее типичных, часто встречающихся затруднений в учебной деятельности, когда учащиеся не смогли понять изучаемый материал из-за не владения эффективными техниками познания и учения. Из всего многообразия таких затруднений были определены всего шесть проблемных мыслительных ситуаций, которые и стали основными темами курса:

1. «Затруднения в определении существенного»;
2. «Затруднения в определении причины и следствия»;
3. «Затруднения в определении аспектов сравнения»;

4. «Неясность предмета рассуждения»;
5. «Недостаточная доказательность рассуждений»;
6. «Затруднения в составлении классификации».

Шифр цели	№	Содержание и формы деятельности	Время	Разработанные материалы

4. Методические нормы развития универсальных учебных действий учащихся в границах общеобразовательных дисциплин.

Цель: Определение, обсуждение и апробация методических норм развития общеучебных умений учащихся в границах общеобразовательных дисциплин.

Посредством одного метапредметного курса невозможно обеспечить развитие общеучебных умений. В связи с тем, что в соответствии с учебным планом старшей школы базовым и профильным общеобразовательным предметам отдано 80% учебного времени, именно при их изучении у учащихся возникает потребность в определенных общеучебных умениях и в процессе овладения содержанием этих дисциплин происходит закрепление данных умений [46].

Проектирование совершенствования и использования общеучебных умений целесообразно осуществлять в процессе планирования системы уроков по учебной теме. Календарно-тематическое планирование следует отнести к методическому документу, который в большей степени конкретизирует образовательный процесс, уделяя внимание не только формированию и развитию предметных знаний и умений, но и освоению универсальным учебным

действиям. Календарно-тематическое планирование позволяет конкретизировать методическую составляющую образовательного процесса, уделить особое внимание освоения универсальных учебных действий как учебному средству формирования и развития предметных знаний и умений.

Шифр цели	№	Содержание и формы деятельности	Время	Разработанные материалы

5. Управленческо-методические нормы организации и осуществления проектной и исследовательской деятельности учащихся.

Цель: Определение, обсуждение и апробация управленческо-методических норм организации и осуществления проектной и исследовательской деятельности учащихся, способствующей совершенствованию общеучебных умений.

Эффективное развитие общеучебных умений предполагает, что они станут предметом освоения не только на репродуктивном уровне, но и в творческих ситуациях при решении учебно-познавательных проблем. Такую возможность предоставляет проектная и исследовательская деятельность учащихся. Действительно, проектная и исследовательская деятельность не только создает ситуации востребованности общеучебных умений для эффективного решения учащимися реальных познавательных проблем, но и развивает, закрепляет эти умения в режиме творческой деятельности [10].

Более того, некоторые векторы проектной и исследовательской деятельности могут осуществляться вне учебных занятий,

выводя использование общеучебных умений как эффективных инструментов познания за рамки учебного процесса. Однако обязательным условием является осуществление данной деятельности на основе единой общешкольной программы общеучебных умений. Скоординированные действия учителей-консультантов и приглашенных специалистов, имеющих единую содержательную основу, несомненно, будут способствовать совершенствованию общеучебных умений.

Шифр цели	№	Содержание и формы деятельности	Время	Разработанные материалы

6. Внутришкольная система учебно-методического обеспечения и управленческого сопровождения формирования и развития универсальных учебных действий как основы учебно-познавательной компетентности учащихся.

Цель: Формирование и легитимное утверждение целостного пакета документов, составляющих внутришкольную систему учебно-методического и управленческого сопровождения формирования и развития универсальных учебных действий как основы учебно-познавательной компетентности учащихся.

Необходимо принять и зафиксировать нормативную, идеологическую, содержательную, методическую и организационную преемственность и скоординированность деятельности педагогического коллектива по развитию общеучебных умений.

В настоящее время в педагогике принято различать несколько уровней восприятия и осмысления образовательного процесса,

его учебно-методического обеспечения: *Первый уровень* – это теоретический уровень, он обладает высоким уровнем абстракции и представляет образовательный процесс как динамичную систему, ее содержание на уровне образовательных стандартов. *Второй уровень* – это уровень образовательной программы, учебного плана школы, плана организации воспитывающей деятельности. *Третий уровень* – это создание проекта конкретного образовательного процесса, осуществляемого в рамках учебной программы по конкретным предметам на год, на учебную тему. *Четвертый уровень* – это уровень реального образовательного процесса, когда осуществляется непосредственное взаимодействие учащихся-воспитанников и педагога на уроке, в границах воспитательного мероприятия. Наше исследование преимущественно осуществляется на первых трех уровнях.

Разработка и апробация целостного учебно-методического обеспечения формирования и развития универсальных учебных действий как основы учебно-познавательной компетентности учащихся в соответствии с выше заявленными уровнями проектирования образовательного процесса может быть представлено на трех уровнях:

- *Первый уровень* учебно-методического обеспечения формирования и развития универсальных учебных действий учащихся: Теоретически обоснованная модель содержания учебно-познавательной компетентности учащихся, включающая подробную классификацию универсальных учебных действий.
- *Второй уровень:* Образовательная программа школы, в которой в качестве одного из приоритетов определено формирование и развитие универсальных учебных действий как основы учебно-познавательной компетентности учащихся.
- *Третий уровень:*

  1. Теоретически обоснованный и апробированный учебно-методический комплекс метапредметного элективного курса, включающий учебную программу, тематическое

планирование, учебное пособие, хрестоматию, методическое пособие, мониторинговый инструментарий и т.д. («Азбука логичного мышления», «Основы проектной и исследовательской деятельности»).

2. Теоретически обоснованные и апробированные методические рекомендации по формированию и развитию универсальных учебных действий в границах базовых учебных дисциплин.
3. Теоретически обоснованный и апробированный пакет учебно-методического обеспечения компетентностной нацеленности организации проектной и исследовательской деятельности учащихся.
4. Программно-методическое обеспечение деятельности детских объединений, клубов, секций, кружков, способствующих развитию готовности учащихся осуществлять самоуправляемую учебно-познавательную деятельность.
5. Учебно-методическое обечпечения воспитательных акций и мероприятий, демонстрирующих позитивный потенциал ценности учебно-познавательной деятельности и т.д.

Управленческое обеспечение образовательного процесса может быть представлено в виде технологий управления, внутришкольных нормативных документов, обеспечивающих стабильное протекание образовательного процесса.

Проектирование и апробация управленческого обеспечения формирования и развития универсальных учебных действий учащихся должны быть направлены на достижение скоординированности деятельности учителей, работающих в одном классе, и преемственности деятельности педагогов начальной, основной и полной школы. Координационная основа внутришкольного управления играет ведущую роль в управлении научно-методической и педагогической деятельностью учителей-предметников, преподавателей элективных курсов гносеологической направленности, педагогов дополнительного образования, классных руководителей, приглашенных специалистов и преподавателей вузов, выступающих в качестве консультантов проектной и ис-

следовательской деятельности учащихся. Однако требуется внутришкольное управление, инициирующее вовлечение педагогов в разработку, корректировку, адаптацию и апробацию учебно-методического обеспечения формирования и развития универсальных учебных действий учащихся. Только активное участие педагогов в данной работе позволит, с одной стороны, создать адекватные особенностям школы учебно-методические комплексы, а с другой стороны, освоить их и сформировать готовность педагогов по реализации данного учебно-методического обеспечения формирования и развития универсальных учебных действий учащихся.

В связи с этим в управленческое обеспечение развития учебно-познавательной компетентности учащихся включает:

1. Теоретически обоснованные и апробированные мониторинговый инструментарий и организационная система изучения сформированности приоритетных универсальных учебных действий учащихся.
2. Теоретически обоснованный и апробированный пакет управленческого обеспечения компетентностной нацеленности организации проектной и исследовательской деятельности учащихся.
3. Теоретически обоснованная модель внутришкольной системы формирования и развития универсальных учебных действий учащихся.
4. Теоретически обоснованная и апробированная технология внутришкольного управления формированием и развитием универсальных учебных действий школьников.

Разработка целостного пакета учебно-методических и управленческих документов как внутришкольного стандарта является не только фактором, обеспечивающим совершенствование качества содержательных и процессуальных характеристик образовательного процесса, но способом повышения методической компетентности учителей по формированию и развитию общеучебных умений. При формировании внутришкольной системы у педагогов стабилизируются убеждения в актуальности совершенство-

вании познавательной культуры, расширяется видение ее значения для повышения качества как процесса, так и результатов среднего общего образования. Разработка школьных дидактических комментариев к программе обеспечивает не только уточнение и адаптацию общеучебных умений, но и понимание взаимообусловленности их содержания, а, следовательно, и методик формирования. Разработка программ специальных занятий и требований к поурочному планированию формирования общеучебных умений будет способствовать уточнению, обобщению и систематизации методик, накопленных в образовательных учреждениях. На этой основе возможно дальнейшее формирование более продуктивных комбинаций методик и превращение их в дидактические технологии.

Шифр цели	№	Содержание и формы деятельности	Время	Разработанные материалы

IV. Возможные риски, диагностика и реализации целевой программы

Опыт научно-методической работы педагогов школы, стабильное функционирование общеобразовательных учреждений, высокий уровень управленческой компетентности руководителей школы, их осознанное желание вовлечь педагогический коллектив в исследовательскую деятельность способствуют нивелированию возможных рисков. Однако естественная ежегодная ротация педагогических кадров (как вовлечение новых, так и убытие прежних участников целевой программы) может потребовать повторения ряда научно-методических мероприятий.

Установление динамики профессиональной компетентности педагогов, необходимой для эффективного формирования и развития универсальных учебных действий учащихся, осуществляется посредством определенного мониторингового инструментария, установленные результаты представляются в виде аналитической записки. Факт разработки предполагаемых нормативных и инструктивных документов устанавливается в соответствии с определенным выше перечнем учебно-методического и управленческого обеспечения компетентностно-ориентированного образования учащихся.

Установление исходного и итогового состояния владения учащимися приоритетными универсальными учебными действиями осуществляется посредством разработанного мониторингового инструментария, установленные результаты представляются в виде ежегодной аналитической записки.

ЗАДАНИЕ 4.7. Экспертная оценка программы развития общеобразовательной организации.

Установите, каким из представленных ниже критериям скорректированная Вами целевая программа (не) соответствует, обоснуйте Ваше суждение:

1. *Актуальность* – ориентация программы на решение наиболее значимых для будущего школы проблем, что может дать максимально возможный полезный эффект.
2. *Прогностичность* – отражение в целях и планируемых действиях не только сегодняшних, но и будущих требований к школе и изменениям в условиях её деятельности, то есть способность программы соответствовать изменяющимся требованиям и условиям, в которых она будет реализовываться.
3. *Реалистичность* – соответствие между планируемыми целями и необходимыми для их достижения средствами.
4. *Рациональность* – определение таких целей и способов их достижения, которые для данного комплекса решаемых

проблем и при имеющихся ресурсах позволяют получить максимально полезный (оптимальный) результат.

5. *Целостность* – полнота содержания и действий, необходимых для достижения поставленных целей, а также их согласованность.
6. *Контролируемость* – возможность операционально определять конечные и промежуточные цели (ожидаемые результаты), то есть проверять реально полученные результаты и их соответствие целям.
7. *Чувствительность к сбоям* – это свойство программы, дающее возможность своевременно обнаруживать отклонения реального положения дел от запланированного.

ЗАДАНИЕ 4.8. Экспертная оценка технологии разработки программы развития общеобразовательной организации.

Проведите рефлексию описания технологии управления разработкой программ развития общеобразовательной организации. Докажите, что данное описание технологии, обладает существенными признаками:

1. Выверенная алгоритмичная последовательность действий.
2. Высокая степень вероятности достижения запрограммированного результата.
3. Четкая ориентация на решение определенных стандартных и нестандартных проблем образовательного процесса.
4. Исключение в них ненужных повторов и экспромтных поспешных управленческих решений.

Технология разработки программы развития общеобразовательной организации

Цель: Обеспечить коллективную разработку эффективных средств решения актуальных проблем образовательного процесса в форме целевой программы.

Процедура 1. Сформировать проектную группу.

Цель: Сформировать и обеспечить эффективную работу

проектной группу по разработке программы развития общеобразовательной организации.

В состав проектной группы входят не только руководители общеобразовательной организации, но и руководители структурных подразделений, методических объединений, педагоги, представители социальных партнеров и родительской общественности. Педагоги, принимающие участие в разработке программы развития, становятся активными субъектами управленческого решения животрепещущих проблем образовательного процесса. При этом педагоги не дублируют выполнение традиционных функциональных обязанностей членов администрации, обеспечивающих стабильную деятельность школы.

Документы, фиксирующие результаты процедуры: Приказ директора общеобразовательной организации о проектировании программы развития и создании инициативной группы.

АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ предназначена для фиксации и обоснования проблем образовательного процесса, на решение которых будут направлены целезадающий и целереализующий блоки программы.

Процедура 2. Изучение приоритетных компонентов жизнедеятельности общеобразовательной организации.

Цель: Обеспечить определение реального состояния приоритетных компонентов жизнедеятельности общеобразовательной организации.

Операции:

2.1. Определение приоритетных объектов контроля жизнедеятельности общеобразовательной организации.

2.2. Формирование организационной системы и плана осуществления контроля.

2.3. Аккумулирование, разработка и систематизация инструментария контроля.

2.4. Сбор информации о состоянии приоритетных компонентов жизнедеятельности общеобразовательной организации.

2.5. Первичная обработка и систематизация полученной информации.

Документы, фиксирующие результаты процедуры: План изучения приоритетных компонентов жизнедеятельности общеобразовательной организации. Пакет инструментария изучения компонентов жизнедеятельности общеобразовательной организации. Информационная справка об общеобразовательной организации. Пилотажный вариант некоторых блоков итогового анализа жизнедеятельности общеобразовательной организации.

Процедура 3. Анализ состояния приоритетных компонентов жизнедеятельности общеобразовательной организации.

Цель: Обеспечить определение приоритетных проблем и «ситуаций успеха» жизнедеятельности общеобразовательной организации.

Операции:

3.1. Текущий анализ жизнедеятельности общеобразовательной организации.

3.2. Итоговый анализ жизнедеятельности общеобразовательной организации.

3.3. Формирование аналитической части целевой программы.

Документы, фиксирующие результаты процедуры: Итоговый вариант информационной справки об общеобразовательной организации и итоговый анализ жизнедеятельности общеобразовательной организации, представленные в форме аналитической части программы развития.

В КОНЦЕПТУАЛЬНО-ЦЕЛЕЗАДАЮЩЕЙ ЧАСТИ программы содержится описание системы идей, ценностей и целей, направленных на решение проблем качества образования.

Процедура 4. Формулирование приоритетных социально-педагогических ценностей жизнедеятельности общеобразовательной организации.

Цель: Осуществить поиск, продуцирование идей по разрешению проблем образовательного процесса.

Операции:

4.1. Формулирование миссии общеобразовательной организации.

4.2. Формулирование принципов педагогической деятельности.

Документы, фиксирующие результаты процедуры: Система приоритетных социально-педагогических ценностей жизнедеятельности общеобразовательной организации, представленные в форме концептуальной части программы развития.

Процедура 5. Постановка стратегических целей по обеспечению качества жизнедеятельности общеобразовательной организации.

Цель: Обеспечить формирование системы целей по совершенствованию приоритетных компонентов жизнедеятельности общеобразовательной организации.

Операции:

5.1. Разработка «дерева целей» по решению приоритетных проблем жизнедеятельности общеобразовательной организации.

5.2. Формирование целостного «дерева целей», направленного на обеспечение качества жизнедеятельности общеобразовательной организации.

Документы, фиксирующие результаты процедуры: Система стратегических целей жизнедеятельности общеобразовательной организации, представленные в форме целезадающей части программы развития.

В ЦЕЛЕРЕАЛИЗУЮЩЕЙ ЧАСТИ программы представлена система необходимых и скорректированных между собой средств достижения каждой цели, т.е. определены формы и методы мероприятий, время и место их проведения, исполнители и ответственные.

Процедура 6. Формирование целереализующей части программы развития и необходимого управленческого инструментария.

Цель: Обеспечить разработку комплекса мер по реализации системы целей, направленной на совершенствование приоритет-

ных компонентов жизнедеятельности общеобразовательной организации.

Операции:

6.1. Разработка плана действий программы развития.

6.2. Разработка действий по обеспечению условий, необходимых для эффективной реализации плана действий.

6.3. Разработка сетевого графика программы развития.

Процедура 7. Экспертиза и корректировка программы развития общеобразовательной организации.

Цель: Обеспечить объективную оценку и необходимую корректировку программы развития общеобразовательной организации.

Операции:

7.1. Экспертиза программы развития общеобразовательной организации.

7.2. Формирование итогового варианта программы развития общеобразовательной организации.

Документы, фиксирующие результаты процедуры: Экспертные заключения и самооценка программы развития. Итоговый вариант программы развития общеобразовательной организации, который педагогическим советом общеобразовательной организации, согласовывается с управляющим советом и утверждается приказом директора школы, размещается на официальном сайте школы в сети Интернет.

Процедура 8. Проектирование ресурсного обеспечения реализации программы развития общеобразовательной организации.

Цель: Обеспечить создание управленческо-методических условий эффективной реализации разработанных мер.

Операции:

8.1. Проектирование необходимых условий реализации программы развития.

8.2. Создание организационной структуры управления реализацией принятых мер.

Документы, фиксирующие результаты процедуры: Положение о совете реализации программы развития. Откорректированный пакет должностных обязанностей сотрудников школы.

В заключение следует добавить, коллективная разработка программы развития способствует достижению более высокого уровня коллективного осознания проблем, реально стоящих перед школьным коллективом; выявлению и ломке сложившихся стереотипов мышления педагогов, готовности отказаться от своих заблуждений, корпоративных и личных амбиций. В результате коллективная разработка программы развития в школьном коллективе возникают конкретные педагогические инициативы, идущие не столько от членов управленческого аппарата, сколько от педагогов, учащихся, их родителей, участвующих в разработке стратегии. Коллективная разработка программы развития способствует отказу от управления по примеру: цели деятельности формируются на основе ранее выявленных проблем образовательного процесса, с учетом мнения и интересов всех или большинства педагогов школы. Коллективная разработка программы развития наполняет процесс внутришкольного управления реальным педагогическим содержанием и максимально его конкретизирует, направляя на решение актуальных проблем школьной жизни. Установленные деловые, демократичные и доброжелательные отношения между учителями и управленцами способствуют формированию целостного педагогического коллектива единомышленников.

ЗАДАНИЕ 4.9. Текущее тестирование

1. Основными компонентами программы развития общеобразовательной организации являются:

    1.1. Аналитико-информационная часть. Концептуально-целезадающая часть. Целереализующая часть.

    1.2. Целевой раздел. Содержательный раздел. Организационный раздел.

2. В разработке программы развития общеобразовательной организации принимают участие:

2.1. Руководители, педагоги общеобразовательной организации, представители вышестоящих органов управления образования, представители управляющего совета, родительской общественности, социальных партнеров.

2.2. Руководители общеобразовательной организации.

2.3. Руководители и педагоги общеобразовательной организации.

3. Состав и структура программы развития общеобразовательной организации определены:

3.1. Требованиями социального управления к целевым программам.

3.2. Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации».

3.3. Приказами Министерства образования и науки РФ.

4. Программа развития общеобразовательной организации

4.1. Принимается педагогическим советом общеобразовательной организации, согласовывается с учредителем, управляющим советом и утверждается приказом директора школы, размещается на официальном сайте школы в сети Интернет.

4.2. Утверждается вышестоящими органами управления учредителя.

5. Назовите, какому виду внутришкольной работы соответствует данная цель: способствовать развитию образовательного процесса в школе посредством решения инновационных образовательных проблем благодаря разработке и внедрению дидактических, методических материалов, что сопровождается повышением профессиональной компетентности педагогов.

5.1. Научно-методическая работа.

5.2. Экспериментальная работа.

5.3 Методическая работа.

6. Основным показателем качества деятельности методического объединения является:

6.1. Количество и качество проведенных в методическом объединении мероприятий, реализованных научно-методических проектов.

6.2. Позитивная динамика образовательных результатов обучающихся по данному предмету.

6.3. Количество учителей, победивших в профессиональных конкурсах.

7 Разработка и утверждение по согласованию с учредителем программы развития.

7.1. Входит в компетенцию образовательной организации в соответствии с «Законом об образования в Российской Федерации».

7.2. Осуществляется или не осуществляется по инициативе руководителей образовательной организации.

8. Назовите внутришкольный документ, который состоит из трех составных частей: информационно-аналитической (достижения и проблемы), концептуально-целезадающей (идеи, ценности и цели) и целереализующей (средства и ресурсы).

8.1. Программа развития.

8.2. Образовательная программа.

8.3. Учебный план.

9. Какое управленческое действие должно сопровождаться следующими необходимыми условиями:

- Чтобы исполнители хорошо понимали, каких результатов и когда от них ожидают пир выполнении данных задач.
- Чтобы они были заинтересованы в их выполнении.
- Чтобы они испытывали удовлетворение от своей работы при выполнении данных задач.
- Чтобы социально-психологический климат в коллективе был благоприятен для продуктивной работы.

- Полно и честно информировать исполнителя о личностном и групповом смысле задач организации, обо всех аспектах ее изменений и привлекать педагогов к принятию решений по ее выполнению.

9.1. Верны оба ответа.

9.2. Делегирование полномочий и ответственности.

9.3. Демократизация менеджмента организации.

10. Назовите, какому виду внутришкольной работы соответствует данная цель: способствовать повышению методических знаний и умений педагогов посредством выявления, обобщения и распространения передового педагогического опыта.

10.1 Методическая работа.

10.2 Экспериментальная работа.

10.3. Научно-методическая работа.

11. Назовите основные управленческие функции, составляющие управленческий цикл в интерпретации Ю.А. Конаржевского и Т.И. Шамовой.

11.1. Управленческий цикл состоит из пяти управленческих функций: педагогического анализа; планирование; организации коллектива на выполнение этого решения; контроля; регулирования.

11.2. Управленческий цикл состоит из шести управленческих функций: информационно-аналитическая; мотивационно-целевая; планово-прогностическая; организационно-исполнительская; контрольно-диагностическая; регулятивно-коррекционная функции.

11.3. Управленческий цикл состоит из четырех управленческих функций: планирования; организации; руководства; контроля.

12. Назовите основные управленческие функции, составляющие управленческий цикл в интерпретации П.И. Третьякова.

12.1 Управленческий цикл состоит из шести управленческих

функций: информационно-аналитическая; мотивационно-целевая; планово-прогностическая; организационно-исполнительская; контрольно-диагностическая; регулятивно-коррекционная функции.

12.2 Управленческий цикл состоит из пяти управленческих функций: педагогического анализа; подготовки и принятия управленческого решения; организации коллектива на выполнение этого решения; контроля; регулирования.

12.3. Управленческий цикл состоит из четырех управленческих функций: планирования; организации; руководства; контроля.

13. Назовите основные управленческие функции, составляющие управленческий цикл в интерпретации В.С. Лазарева и М.М. Поташника.

13.1 Управленческий цикл состоит из четырех управленческих функций: планирования; организации; руководства; контроля.

13.2 Управленческий цикл состоит из пяти управленческих функций: педагогического анализа; подготовки и принятия управленческого решения; организации коллектива на выполнение этого решения; контроля; регулирования.

13.3 Управленческий цикл состоит из шести управленческих функций: информационно-аналитическая; мотивационно-целевая; планово-прогностическая; организационно-исполнительская; контрольно-диагностическая; регулятивно-коррекционная функции.

14. Какими свойствами обладают технологии управления:

14.1 Выверенная алгоритмичная последовательность действий; *подробная инструментальная управленческо-методическая оснащенность каждой операции; высокая степень вероятности достижения запрограммированного результата.*

14.2. Ориентация на универсальное решение общих проблем образовательного процесса.

15. Укажите лишнее правило проектирования управленческих технологий:

1. Необходимо определить стратегию деятельности, установив, прежде всего, генеральную цель технологии;
2. Требуется разработать конкретные, обозримые цели, степень достижения которых возможно измерить, осуществить подбор наиболее эффективных средств и необходимых ресурсов для выполнения тактических целей;
3. Нужно установить последовательность процедур и операций их осуществления, определяя тем самым логику достижения целей;
4. Необходимо подобрать конкретный инструментарий, в большей степени подходящий для данной процедуры, ибо в зависимости от того, как будет инструментирована и технически выполнена одна и та же процедура, она может иметь различный результат.

15.1. Лишних правил нет.

15.2. Лишним является правило № 4.

16. По каким критериям можно оценить эффективность управленческих технологий.

1. Простота, т.е. технология не должна быть излишне сложной; гибкость, т.е. готовность быстро адаптироваться под изменяющиеся условия; надежность, т.е. наличие некоторого запаса прочности.
2. Удобство эксплуатации, т.е. удобной для пользователей; функциональность, т.е. способность обеспечивать функционирование субъекта и объекта управления в соответствии с целями; адаптивность, т.е. способность системы управления обеспечивать изменения объекта управления в соответствии с переменами в окружающей среде.

16.1. Правильны оба ответа.

16.2. Правильный первый ответ.

5 ТЕМА ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Можно разложить карты по мастям, или по значениям – от туза до шестерки, или еще как-нибудь, но определяющим будет характер их сочетания, ибо именно структура создает системную целостность, столь же реальную, как и сами элементы – люди, семьи, роды, постоянно взаимодействующие друг с другом…

Лев Николаевич Гумилев. «Биография научной теории, или Автонекролог» [35, с. 21].

Избытком мысли поразить нельзя,
Так удивите недостатком связи.

Иоганн Вольфганг Гете. «Фауст», «Театральное вступление»

В качестве основных составляющих системы управления обычно определяют *процесс управления* и *организационную структуру.*

В современной теории социального управления сформулировано достаточно стабильное определение *организационной структуры управления.* Так, в «Словаре-справочнике менеджера», составленного учеными Государственной академии управления им. Серго Орджоникидзе, ее определяют как «совокупность устойчивых связей объектов и субъектов управления организации, реализованных в конкретных организационных формах, обеспечивающих целостность управления и его тождественность самому себе, т.е. сохранение основных свойств при различных внутренних и внешних изменениях» [59, с. 468].

Подобная трактовка структуры управления находит конкретизацию в работах, посвященных управлению вообще и управлению научно-методической работой в частности. Например, в учебном пособии «Управление школой: теоретические основы и методы», которое написано сотрудниками Института управления образования РАО: «*Организационная структура управления* – это совокупность органов, между которыми распределены полномочия и ответственность за выполнение управленческих функций и существуют регулярно воспроизводимые связи и отношения. Иначе говоря, организационная структура – это способ разделения управляющей системы на части и одновременно ее интеграция в целое» [64, с. 80].

ЗАДАНИЕ 5.1. Выбор наиболее перспективной организационной структуры управления общеобразовательной организацией.

Укажите, какой вид организационной структуры внутришкольного управления (линейно-функциональная, проектная, матричная), с Вашей точки зрения, является предпочтительным для эффективной реализации миссии современной школы, ее стратегических целей, принципов управления.

Почему Вы выбрали именно данную организационную структуру внутришкольного управления? Раскройте ее достоинства, необходимые для реализации миссии школы, стратегических целей, принципов управления.

Помните: *Организационную структуру внутришкольного управления* определяют как способ взаимодействия должностных лиц, органов управления, структурных подразделений школы, призванных способствовать обеспечению качества образования. Под *должностными лицами* подразумеваются директор школы, его заместители, руководители служб и структурных подразделений. *Органы управления* представлены, прежде всего, управляющим советом, педагогическим советом, научно-методическим советом и т.п. *Структурными подразделениями внутришкольной научно-методической работы* являются методические объедине-

ния, кафедры, научно-исследовательские лаборатории, психологическая, логопедическая службы и т.п.

ЗАДАНИЕ 5.2. Определение ключевых целей управленческого делегирования.

Дополните список основных целей и ситуаций делегирования обязанностей и полномочий, приведите 1-2 примера из Вашей педагогической практики, иллюстрирующих такие ситуации:

1. Подчиненный может сделать определенную работу лучше руководителя.
2. Чрезмерная занятость не позволяет руководителю самому заняться решением данной проблемы.
3. Делегирование полномочий может быть методом обучения подающих надежда сотрудников.
4. Делегирование может использоваться как прием изучения коллектива и отдельных подчиненных.
5. _____
_____
6. _____
_____

ЗАДАНИЕ 5.3. Определение ключевых правил управленческого делегирования.

Выберите самое главное правило делегирования обязанностей и полномочий, обоснуйте свой выбор:

1. Точно определите цели, которые Вы ставите перед подчиненными. Убедитесь, что они поняли, что от них требуется, как именно Вы потом будете оценивать проделанную работу.
2. Четко укажите, какими правами Вы наделяете сотрудника, которому поручаете то или иное дело. Убедитесь, что он точно осознал границы своих полномочий, понял, что ему можно и чего нельзя делать, какие ресурсы он волен использовать.
3. Заинтересуйте и стимулируйте подчиненных, выбирая для каждого именно те стимулы, которые для него наиболее желанны.

4. Контролируйте выполнение поручений. При этом оказывайте подчиненным незамедлительную помощь, если она потребуется.
5. Передавайте функции и полномочия непосредственно, чтобы избежать эффекта «испорченного телефона».
6. Не вмешивайтесь в распоряжения подчиненного до тех пор, пока не увидите возможности серьезных осложнений.
7. Покажите, каким образом результаты работы подчиненных повлияют на общую работу.
8. Принимайте на себя ответственность за все решения, которые ваши подчиненные сделали в соответствии с передаваемыми им полномочиями.

С моей точки зрения, самым ключевым правилом делегирования обязанностей и полномочий является….

ЗАДАНИЕ 5.4. Определение ключевых ошибок управленческого делегирования.

Дополните и приведите примеры основных ошибок делегирования обязанностей и полномочий:

1. Неумение объяснить суть делегируемых обязанностей и полномочий: Вместо «Достаточно ли ясно я Вам все объяснил?» – «Все ли Вы поняли?»
2. Фиктивное делегирование – делегируется то полномочие, которым уже обладает подчиненный.
3. Делегирование группе подчиненных управленческих функций без определения индивидуальной ответственности.
4. _____
_____
5. _____
_____

ЗАДАНИЕ 5.5. Формирование глоссария модуля «Основы менеджмента».

Еще Луи Армстронг с потрясающей простотой высказался о парадоксальной сущности познания: «Если вы спрашиваете, что

такое джаз, вам никогда не узнать этого» [4, с. 104]. По иронии судьбы – это высказывание обычно цитируют, чтобы передать загадочноность и неуловимость определения сложных понятий. Увы! Но и Вам в процессе овладения модулем «Основы менеджмента» пришлось познакомится с большим количеством ранее незнакомых Вам терминов.

В тоже время Павел Александрович Флоренский справедливо писал: «Научная речь – выкованное из повседневного языка орудие, при помощи которого овладеваем мы предметом познания. Суть науки – в построении или, точнее, в устроении *терминологии.* Слово, ходячее и неопределенное, выковать в удачный термин – это и значит решить поставленную проблему. Всякая наука – система терминов. Поэтому жизнь терминов и есть история науки, все равно какой, естествознания ли, юриспруденции или математики. Изучить историю науки – это значит изучить историю терминологии, т.е. историю овладевания умом предлежащего ему предмета знания. Не ищите в науке ничего, кроме терминов, данных в их соотношениях: все содержание науки, как таковой, сводится именно к терминам в их связях, которые (связи) первично даются определениями терминов...» [67, с. 244]. Составьте Ваш вариант тематического глоссария «Основы менеджмента». Вы можете предложить свой вариант темы глоссария.

Позвольте напомнить, что глоссарий (лат. glossarium – «собрание глосс») – словарь узкоспециализированных терминов в какой-либо отрасли знаний с толкованием, иногда переводом на другой язык, комментариями и примерами. Вы можете расположить понятия по алфавиту, по тематическим разделам, которые Вы предложите сами. Просьба: корректно осуществлять библиографическое описание источников.

ЗАДАНИЕ 5.6. **Текущее тестирование**

1. Назовите основные элементы организационной структуры управления.

1.1. Органы управления (например, педагогический совет),

специализированные подразделения (например, предметная кафедра), управленцы (например, директор школы).

1.2. Управляющий совет, педагогический совет, совет старшеклассников, родительский комитет.

1.3. Директор школы, заместители директора школы, руководители методических объединений.

2. Назовите основные связи между элементами структуры управления.

2.1. Связи между элементами структуры управления могут быть двух видов: горизонтальные связи (кооперации и координации равноправных элементов); вертикальные связи (подчинения, субординации, которые могут быть: ***линейными,*** *т.е. обязательное подчинение по всем производственным вопросам;* ***функциональными,*** *т.е. подчинение по определенной группе вопросов).*

2.2. Связи между элементами структуры управления могут быть двух видов: связи кооперации и координации равноправных элементов.

2.3. Связи между элементами структуры управления могут быть двух видов: связи подчинения, субординации, которые могут быть: ***линейными,*** *т.е. обязательное подчинение по всем производственным вопросам;* ***функциональными,*** *т.е. подчинение по определенной группе вопросов.*

3. Назовите структуру управления, которой характерны следующие основные достоинства и недостатки:
- привлечение к оперативному управлению компетентных в конкретной области специалистов;
- рост профессионализма и ответственности функциональных руководителей;
- развитие соуправления и самоуправления в школьной организации и ее управляющей системе

В нестабильных внешних условиях, при решении большого количества нестандартных задач, требующих совместной деятельности многих подразделений, эта структура оказывается малоэффективной.

Самый главный недостаток данной структуры: функциональная дифференциация приводит к утере общих целей деятельности всей системы, они оказываются вне поля зрения ее структурных подразделений.

Каждое подразделение видит лишь свою часть работы. Поэтому только на директора ложится задача видения всей школы в целом, и только он оказывается носителем общих целей.

3.1. Линейно-функциональная структура управления.

3.2. Линейная структура управления.

3.3. Матричная структура управления.

4. Назовите структуру управления, которой характерны следующие основные достоинства и недостатки:

Данная структура управления способствует взаимной согласованности деятельности традиционных объединений педагогов и служб школы для выполнения различных проектов, повышая тем самым квалифицированное выполнение отдельных функций и целей.

Основной недостаток данной структуры заключается в двойном подчинении исполнителей, что может привести и к противоречивым ситуациям. Поэтому эта структура эффективна в школах, перешедших в режим развития, она упорядочивает горизонтальные связи, сокращает многоуровневое линейное подчинение, ускоряет принятие решений и повышает ответственность за их реализацию, хотя и затрудняет координацию работ.

4.1. Матричная структура управления.

4.2. Линейно-функциональная структура управления.

4.3. Линейная структура управления.

5. Какими процедурами формируется состав управляющего совета образовательной организации?

5.1. Управляющий совет формируется с использованием процедур выборов, делегирования и кооптации.

5.2. Управляющий совет формируется с использованием процедур выборов, кооптации.

5.3. Управляющий совет формируется с использованием процедур выборов, делегирования.

6. Определите, какая из установок является наиболее перспективной в психологическом взаимодействии «руководитель-подчиненный».

6.5. ***Активно-положительный*** *Руководитель доброжелательно относится ко всем сотрудникам, их нуждам, проблемам, готов помочь каждому.*

6.2. ***Функциональный.*** *Руководитель склонен делить всех подчиненных на хороших и плохих работников, распределяет привилегии, льготы, свое внимание между сотрудниками в соответствии с их производственными заслугами.*

6.3. ***Нейтральный.*** *Руководитель безразлично относится ко всем подчиненным, не склонен интересоваться их личными нуждами, вежлив, но не проявляет душевной теплоты.*

6.4. ***Ситуативный.*** *Руководитель постоянно проявляет эмоциональную неуравновешенность, вспыльчивость, его обращение с сотрудниками зависит от его настроения.*

6.1. ***Скрыто-отрицательный.*** *Руководитель относится ко всем сотрудникам предвзято, не доверяет им, считает, что хорошо работать может только он один.*

7. К каким методам управления коллектива образовательной организации Вы отнесете разработку положений, должностных инструкций?

7.1. Административные методы управления.

7.2. Социально-психологические методы управления.

7.3. Экономические методы управления.

6 ТЕМА ВНУТРИШКОЛЬНАЯ СИСТЕМА ДИДАКТИКО-МЕТОДИЧЕСКОГО И УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ОЦЕССА НА ПРИМЕРЕ МЕТАПРЕДМЕТНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

You become what you think about.
Вы такой, как Вы думаете.

Эрл Найтингейл, один из лидеров современного бизнеса и мастер в области мотивационного обучения, сооснователь корпорации «Nightingale-Conant»

...Знание становится все более «скоропортящимся» продуктом. Сегодняшний «факт» превращается завтра в «дезинформацию». Это вовсе не довод против изучения фактов или суммы знаний – отнюдь нет. А потому в школах будущего должна преподаваться не только сумма знаний, но и умение ею оперировать. Школьники должны учиться умению отказываться от устаревших идей, а также тому, как и когда их заменять. Короче, они должны научиться учиться... Новым мощным дополнительным аспектом образования может стать инструктаж школьников о том, как учиться, как разучиться и как переучиться.

Психолог Херберт Герджой из Организации по исследованию людских ресурсов в интервью автору дал этому простую формулировку: «Новое образование должно научить индивида, как классифицировать и переклассифицировать информацию, как оценивать ее достоверность, как при необходимости

изменять категории, как переходить от конкретного к абстрактному и наоборот, как взглянуть на проблемы под новым углом зрения, как заниматься самообразованием. В будущем безграмотным будет считаться не тот, кто не сможет читать и писать, а тот, кто не сможет учиться, забывать, что учил, и переучиваться».

Элвин Тоффлер. «Шок будущего» [62, с. 450-451]

Безобъектного управления не бывает. Чтобы управлять сложным системным объектом, порой необходимо его спроектировать и создать.

В настоящее время под учебно-методическим обеспечением образовательного процесса некоторые исследователи подразумевают совокупность методологических, дидактических и методических разработок, отвечающих современным требованиям педагогической науки и практики [50, с. 109]. Управленческое сопровождение образовательного процесса рассматривается как особый род сервиса, организационного обслуживания, как источник особого, специфического ресурса, отличного от других ресурсов, необходимых школе. Оно как бы надстраивается над традиционно понимаемым ресурсным обеспечением школы, дополняет его, оказывает влияние на состояние всех других ресурсов и условий [63, с. 273].

Как известно, в отечественной педагогике принято определять следующие уровни осмысления и проектирования образовательного процесса, его учебно-методическое обеспечения: **Первый уровень** – это теоретический уровень, он обладает высокой степенью абстракции и представляет образование как динамичную систему, его содержание на уровне образовательных стандартов. **Второй уровень** – это уровень образовательной программы и учебного плана школы. **Третий уровень** – это проект конкретного образовательного процесса, осуществляемого в рамках учебной программы курса, воспитательного мероприя-

тия, акции. **Четвертый уровень** – это уровень реального образовательного процесса, когда осуществляется непосредственное взаимодействие учащихся-воспитанников и педагога на уроке, индивидуальной консультации и т.д. [73, с. 238–241].

Выполнение предлагаемых заданий моделирует проектирование и осмысление блоков внутришкольной системы учебно-методического обеспечения метапредметного образования. Учитывая направленность ФГОС ОО, в метапредметном образовании основной акцент сделан на освоение общеучебных умений (УУД) как деятельностного компонента учебно-познавательной компетентности.

Внутришкольная система учебно-методического обеспечения метапредметного образования может иметь следующий состав:

1 блок. Социально-педагогические ценности метапредметного образования.

2 блок. Содержание метапредметного образования.

3 блок. Учебно-методические комплексы метапредметных курсов.

4 блок. Метапредметные учебные занятия.

5 блок. Дополнительные общеобразовательные программы.

6 блок. Проектная и исследовательская деятельности.

7 блок. Портфолио как внутришкольный способ фиксирования, накопления и оценки индивидуальных социокультурных достижений учащихся

➢ **Блок 1.** ***Социально-педагогические ценности метапредметного образования***

Социально-педагогические ценности – это убеждения педагогического коллектива о назначении образовательного учреждения, основных направлениях и средствах, которые позволяют это назначение реализовать. Принятая ценность обуславливает деятельность педагогов и управленцев, определяет понимание того, какое решение следует считать допустимым и недопустимым.

Фиксирование приоритетов способствует установлению единого идеологического пространства образовательного учреждения, критериев качества его деятельности, создает основу для уточнения и стабилизации конкретных образовательных целей, в частности, совершенствования учебно-познавательной компетентности. Очевидность необходимости и важности принятия идеологических положений, определяющих совместную деятельность, следует прежде всего из интегративного характера педагогической деятельности, когда педагоги образовательного учреждения, делая одно дело, работают рядом, но не вместе. Это предполагает обязательную работу по формированию социально-педагогических приоритетов формирования и развития учебно-познавательной компетентности. Тем самым закладываются основы новой образовательной парадигмы, знаменующей собой переход образовательного учреждения от декларации «учись учиться» к реальному освоению учащимся целостной системы методов познания.

Обеспечение достижения учащимися метапредметных результатов невозможно усилиями только одного преподавателя, как бы он талантлив ни был. Необходим целостный педагогический коллектив, понимающий важность данного образования, обладающий необходимым уровнем профессиональной компетентности, экипированный соответствующими учебно-методическими комплексами, обеспеченный управленческим сопровождением.

Поэтому важность неформального принятия и формального утверждения педсоветом социально-педагогических ценностей заключается в созидательной энергии убеждения всего коллектива образовательного учреждения в необходимости целенаправленного достижения учащимися метапредметных результатов.

Перефразировав слова профессора Ю.А. Конаржевского, можно сказать, что проблема освоения общеучебных умений не является узкодидактической или методической. Она носит социально-педагогический характер, ибо от ее разрешения в стенах образовательного учреждения зависит не только осознанность и прочность знаний, но и развитие и воспитание личности учащегося [38, с. 146].

ЗАДАНИЕ 6.1. Разработка ценностных приоритетов метапредметного образования.

Сформируйте эскиз социально-педагогических ценностей достижения учащимися метапредметных результатов. Желательно рассмотреть значение этого для учащихся и их родителей; для преподавателя и конкретного образовательного учреждения в соответствии с особенностями содержания его профильной специализации; для государства и общества.

Социально-педагогические ценности метапредметного образования:

_____

_____

_____

_____

_____

_____

➢ **Блок № 2.** ***Содержания метапредметного образования.***

Учитывая стартовый характер внедрения в практику метапредметного образования и отсутствие в связи с этим соответствующих теоретико-технологических разработок, данный блок может быть представлен только приоритетными компонентами содержания метарпедметного образования учащихся. В качестве таковых могут выступить и общеучебные умений, и группы знаний методологического характера, и совокупность нормативно-ценностных установок гносеологической направленности.

Следует признать, что выпускники школы подчас не владеют системой общеучебных умений. К сожалению, целенаправленное формирование общеучебных умений, как правило, заканчивается в начальной школе и далее не получает должного развития. Учителя-предметники не только не совершенствуют технику чтения и письма старшеклассников, но подчас в одной школе нет созвучия в требованиях к конспектированию и реферированию. Все это не позволяет в дальнейшем преподавателям профессио-

нального образования использовать данные умения при освоении специальных дисциплин.

В связи с тем, что сформированность общеучебных умений – это результат усилий всего педагогического коллектива, настоятельно требуется координация взаимодействия преподавателей конкретной школы. Прежде всего, преподаватели конкретного образовательного учреждения должны использовать единые подходы к классификации общеучебных умений.

ЗАДАНИЕ 6.2. Экспертная оценка определения содержания универсальных учебных действий.

Проведите сравнительную экспертизу программ, классификаций общеучебных умений, перечня универсальных учебных действий.

1. Оцените выраженность каждого требования в баллах: 0 – отсутствует, 5 – слабо выражен, 10 – выражен в полной мере. Сделайте вывод о соответствии оцениваемых материалов требованиям к классификации.
2. Предложите свои требования к классификации общеучебных умений, при необходимости поправьте формулировки или последовательность требований, предложенных мною.
3. Сделайте вывод.

Обратите внимание, что при выполнении задания 6.2. Вам необходимо обратиться к электронной папке материалов, которая прилагается к тексту лекции и включает перечни УУД, программы и классификации общеучебных умений.

№ п/п	Требования к классификации общеучебных умений	Программа развития общих учебных умений и навыков Н.А. Лошкаревой [53]	Классификация умений учебного труда А.В. Усовой [65]	Примерная программа общеучебных умений и навыков Л.М. Фридмана [68]	Классификация общеучебных умений Д.В. Татьянченко и С.Г. Воровщикова [60]	Общие учебные умения, навыки (ГОС ОО, 2004)	Виды универсальных учебных действий (ФГОС ОО 2009-2012, 2021 гг.)
1.	Соблюдать логические правила построения классификации						
2.	Учитывать последние достижения педагогики, гносеологии, психологии						
3.	Учитывать требования современных программ учебных курсов						
4.	Обладать обоснованными в пояснительной записке основаниями для классификации умений						
5.	Содержать конкретные опе-						

	рационально представленные формулировки умений						
6.	Включать определение необходимых понятий и алгоритмов реализации умений						
7.	Иметь удобную для пользователя нумерацию умений						
	Итого						

Вывод:

_____

_____

_____

_____

_____

_____

➢ **Блок № 3.** ***Учебно-методические комплексы метапредметных курсов.***

Трудно переоценить роль метапредметного курса гносеологической направленности в обеспечении освоения учащимися теоретико-инструктивных, технологических и аксиологических основ осуществления универсальных учебных действий. Метапредмет избавляет учителей-предметников от тавтологии и разнобоя в инструктажах по ориентировочным основам осуществления данных действий, предоставляя возможность активно и сознательно использовать уже сформированные умения. При организации в школе проектной и исследовательской деятельности

метапредмет формирует у обучаемых общий стартовый уровень знаний и умений, необходимых для компетентного участия в образовательном проекте и проведения учебного исследования.

Принято, что учебно-методический комплекс учебного предмета должен включать учебную программу, тематический план, учебное пособие для учащихся, методические рекомендации для преподавателя (разработки занятий, хрестоматия) аннотированный список литературы, рабочая тетрадь, задания для самостоятельной работы учащихся. Известно, что подлинное образование осуществляется в гармоничном слиянии самостоятельных процессов: самопознания, самообразования и самовыражения. По этому поводу М.А. Холодная пишет: «Сейчас, как представляется, нужны учебники принципиально нового типа, которые могли бы выполнять роль интеллектуального самоучителя» [69, с. 291].

ЗАДАНИЕ 6.3. Разработка брендинга метапредметного курса.

Осуществите своеобразную рекламу метапредметного курса, необходимого и перспективного с Вашей точки зрения, предложите его доминантный слоган.

1) Предположим, что Вашим ученикам предстоит выбирать элективный метапредметный курс, найдите убедительные доводы для ребят (а также их родителей, учителей-предметников, работающих в данном классе) в необходимости проведения такого курса, как «Сам себе учитель», «Азбука логичного мышления», «Курс интеллектуального выживания», «Читательская академия», «Секреты скорочтения», «Тайны мнемотехники» и т.п.

_____

_____

_____

_____

2) Предложите и обоснуйте перечень управленческих, педагогических и других условий, необходимых для эффектив-

ного внедрения и успешной реализации в образовательном процессе данного метапредметного курса.

3) Представьте и проиллюстрируйте эскиз методических особенностей преподавания данного метапредметного курса.

4) Предложите возможные формы работы с учителями-предметниками, работающими в классах, в которых преподается данный элективный курс, по учету ими содержания метапредметного курса при изучении учебных предметов, при организации проектной и исследовательской деятельности учащихся.

5) Укажите возможные трудности (управленческие, психологические, методические и др.), которые возникнут при реализации данного курса.

➢ **Блок № 4.** ***Метапредметные учебные занятия.***

Посредством только специальных занятий невозможно обеспечить овладение УУД как деятельностным компонентом содержания метапредметного образования. Одним из обязательных

условий успешности данной работы является принятие и утверждение единых методических норм к овладению УУД в границах общеобразовательных дисциплин. Это может способствовать координации деятельности преподавателей, работающих в одном классе, и преемственности деятельности педагогов разных уровней общего образования. Эффективность единых методических норм возможна только в том случае, если в общеобразовательной организации будет единое понимание приоритетных содержания метапредметного образования.

Если в качестве такого компонента выбрать общеучебные умения, то технология сценарирования метапредметного учебного занятия, которое преимущественно направлено на освоение учащимися *деятельностного содержания метапредметного образования*, может иметь следующий состав и последовательность основных этапов.

ЗАДАНИЕ 6.4. Разработка ключевых позиций управления метапредметным образованием.

Заняв позицию заместителя директора школы по учебно-воспитательной работе, выполните следующие задания по организации метапредметного обучения в границах традиционных общеобразовательных дисциплин:

_____

_____

_____

_____

ЗАДАНИЕ 6.4.1. Определение ценностно-целевых приоритетов организации эффективной учебно-познавательной деятельности учащихся.

Любопытно свидетельство педагога, который три года проработал в специальной группе с высокоодаренными школьниками, а потом вернулся в обычную «среднюю» школу. Занятия стали куда эффективнее, чем до приобретения опыта работы с высокоодаренными. По мнению преподавателя, он привык боль-

ше внимания уделять развитию самостоятельности, независимости в суждениях и оценках и тем самым выявлению творческого потенциала учащихся. И эта методика, перенесенная на рядовых школьников, дала великолепные результаты. Этот педагог попытался запечатлеть свой опыт в виде афоризмов, правил и даже заповедей. Вот девять заповедей, которыми он руководствовался в своей педагогической практике:

1. Не соглашайся с ответом ученика, если ответ просто затвержен и принят на веру. Требуй доказательств и обоснований.
2. Никогда не разрешай спор учащихся самым легким способом, т.е. попросту сообщив им правильный ответ или верный способ решения.
3. Внимательно слушай своих учеников, лови каждую сказанную ими мысль, чтобы не упустить повода раскрыть для них что-то новое.
4. Постоянно помни – обучение должно опираться на интересы, мотивы и стремления школьника.
5. Уважай свои собственные «сумасшедшие идеи» и прививай другим вкус к нестандартному мышлению.
6. Никогда не говори своему ученику: «Нам некогда обсуждать твою глупую идею».
7. Не скупись на ободряющее слово, доброжелательную улыбку, дружеское поощрение.
8. В процессе обучения не может быть постоянной методики и раз навсегда установленной программы.
9. Повторяй эти заповеди каждый вечер на сон грядущий, пока они не станут частью тебя самого [41, с. 38–39].

Заповеди эти, конечно, не исчерпывают и не охватывают всех тайн и тонкостей педагогического мастерства, поэтому добавьте свои формулировки принципов, правил, секретов организации эффективной учебно-познавательной деятельности учащихся.

ЗАДАНИЕ 6.4.2. Формулирование стратегии эффективного учащегося.

Сформулируйте свои девять заповедей (правил, секретов, принципов и т.п.) эффективного учащегося, а может быть, как им стать.

Во многих школах раз в год проходит День Самоуправления. Ребята с нетерпением ждут этот день, вносящий веселое разнообразие в будничную повседневность школьной жизни. Обычно в качестве учителей выступают старшеклассники. Порой после одного «проведенного» урока некоторые дублеры, примерив многотрудную роль УЧИТЕЛЯ, меняют не просто свое отношение к учительскому труду, но и свое поведение как ученика. А теперь Вы примерьте роль ученика, учитывая Ваш интегрированный ученический и студенческий опыт.

Пусть уверенность в необходимости Вашей работы придадут слова основателя и президента Ассоциации специальных библиотек США Джона Коттона Дана (1856–1929): «Тот, кто берется учить других, сам никогда не должен прекращать учиться».

ЗАДАНИЕ 6.4.3. Экспертная оценка конспекта метапредметного урока.

Докажите, что представленный урок является метапредметным, выбрав из представленных характеристик те, которые, действительно, соответствуют данному конспекту:

1. Учителем была запланирована демонстрация актуальности овладения общеучебными умениями для эффективного решения учебно-познавательных проблем,
2. Учителем было предусмотрено доказательство необходимости корректного осуществления общеучебного умения в соответствии с ориентировочными основами действия,
3. Методы обучения и формы познавательной деятельности соответствуют овладению ориентировочными основами действия,
4. Учителем предполагается осуществление рефлексия успешного использования общеучебных умений на уроке.

Укажите в конспекте дидактические и методические средства, в наибольшей степени способствующие формированию и развитию общеучебных умений по реализации универсальных учебных действий.

Дайте добрые советы автору сценария урока, укажите на неиспользованные дидактико-методические возможности, предложите свои варианты усовершенствования сценария. Обоснуйте свои предложения.

NB! Вы можете выбрать специфическую и непростую ролевую установку «адвокат дьявола». Как известно, «адвокат дьявола» (advocatus diaboli) – неофициальное название одной из должностей института канонизации и беатификации католической церкви. Официально эта должность называлась «Укрепитель веры» (promotor fidei), введена была в 1587 году папой Сикстом V и официально отменена в 1983 году Иоанном Павлом II. Promotor fidei – это духовное лицо, роль которого при католической канонизации состояла в том, чтобы поддерживать сомнения в действительности чудес, совершенных будущим святым.

С позиции данной ролевой установки аргументировано докажите, что данный конспект урок не является метапредметным, далек от метапредметности подход.

Напоминаем Вам *технологию проектирования метапредметного урока:*

1 этап. Определение типа урока. Учитывая место урока в учебной теме, исходя из образовательной цели учебного занятия, необходимо выбрать конкретный тип урока из традиционной кассеты, например, комбинированный урок, урок усвоения нового материала, урок закрепления изучаемого материала, урок повторения, урок систематизации и обобщения нового материала, урок проверки и оценки знаний и умений [40, с. 189–195]. Тип урока определяет набор этапов урока. Определение метапредметного урока, направленного на освоение деятельностного компонента содержания метапредметного образования, представляет особое значение:

ведь общеучебные умения, которыми овладеют учащиеся, должны быть использованы для решения предметных учебно-познавательных проблем на следующих уроках учебной темы или всего учебного курса.

2 этап. Определение конкретного общеучебного умения и уровня его освоения. После того, как благодаря тематическому планированию учебной программы, был определен тип урока, учителю необходимо, учитывая заявленные в учебной программе образовательные результата, определить конкретное общеучебное умение и предполагаемый уровень его освоения. В качестве примера приведем следующий наиболее убедительный *перечень уровней освоения действия,* предложенный В.П. Беспалько:

- *понимание:* обучающийся знает, как корректно осуществлять действие (умение), но у него отсутствует опыт его реализации при решении учебно-познавательных проблем;
- *узнавание:* обучающийся выполняет каждую операцию действия, опираясь на знания, как корректно его осуществлять: описание, алгоритм, подсказка, намек;
- *воспроизведение:* обучающийся самостоятельно выполняет действие при решении ранее рассмотренных типовых учебно-познавательных проблем;
- *применение:* обучающийся применяет действие при решении нетиповых учебно-познавательных проблем;
- *творчество:* обучающийся, действуя в известной ему сфере деятельности, самостоятельно применяет действие для создания собственного образовательного продукта при решении нетиповых учебно-познавательных проблем, творческому освоению подлежит как сама деятельность, так и знания о ее корректном осуществлении [2, с. 37–38]. Подчеркнем, что при проектировании метапредметного урока особое значение представляет не просто перечисление осваиваемых общеучебных умений, а указание и осмысление уровня освоения каждого действия: понимание, узнавание, воспроизведение, применение, творчество.

3 этап. Выбор образовательной технологии освоения общеучебного умения. Определение конкретного уровня освоения общеучебного умения обуславливает выбор образовательной технологии, которая, с одной стороны, учитывает специфику учебного предмета, представленную и обоснованную в учебной программе, с другой – этапы выбранного типа урока. Необходимо, чтобы образовательная технология учитывала *поэтапное освоение умственных действий,* предложенное П.Я. Гальпериным почти полвека назад [33, с. 260–262]. В зависимости от типа урок может строиться из двух-трех этапов. Решающую роль на метапредметном занятии играет ориентировочный этап. В конечном счете, именно корректное владение *ориентировочной основой* действия определяет качество реализации учащимся общеучебного умения.

4 этап. Определение содержания ориентировочной основы осуществления общеучебного умения. В отечественной педагогической психологии выделяют следующие основные *типы ориентировочных основ действия* (ООД) [32]: *Первый тип ООД* характеризуется *неполным составом* ориентиров, направлен на решении конкретной проблемы. Данный тип ООД соответствует методу «проб и ошибок», поэтому преимущественно используется в игре, хозяйственно-бытовой деятельности и т.п. *Второй тип ООД* содержит *полный состав* ориентиров, необходимых для решения *конкретной* учебно-познавательной проблемы. Это предметные ООД, например, алгоритм синтаксического разбора предложения. Это очень важные ориентиры для освоения предметного материала учебных курсов. Учителям-предметникам необходимо избавиться от иллюзии: учащиеся, обучаясь сравнивать климатические зоны, якобы автоматически учатся сравнивать. Увы! У учащегося, осуществляющего наблюдения за явлениями природы при заполнении «Дневника наблюдения» в начальной школе, химическими процессами во время лабораторной работы в старших классах, автоматически не сформируется

целостное представление о гносеологическом инварианте такого способа познания как наблюдение, который он смог бы в последствии осознанно трансформировать и использовать для решения различных производственных, бытовых и познавательных проблем. *Третий тип ООД* содержит *систему общих* ориентиров, необходимых для решения *класса* учебно-познавательных проблем. Именно данный тип ориентиров необходим для формирования и развития общеучебных умений по реализации универсальных учебных действий. На основании системы общих ориентиров, необходимых для решения класса учебно-познавательных проблем, возможно составление частной предметной ООД для решения конкретной учебно-познавательной проблемы.

5 этап. Рефлексия сценарирования метапредметного учебного занятия. На заключительном этапе сценарирования надо установить обоснованность необходимости освоения общеучебных умений именно на данном уроке, осознать, была ли запланирована учителем демонстрация актуальности овладения общеучебными умениями для эффективного решения учебно-познавательных проблем, было ли предусмотрено доказательство необходимости корректного осуществления общеучебного умения в соответствии с ориентировочными основами действия, в какой степени содержание учебного материала и формулировки общеучебных умений дополняют друг другу, соответствую ли методы обучения и формы познавательной деятельности овладению ориентировочными основами действия, предполагается ли осуществление рефлексия успешного использования общеучебных умений на уроке. Представим в приложении к данному сборнику алгоритм самоанализа метапредметного учебного занятия.

Конспект урока:

Тема урока: «Словообразование. Орфография», 6 класс [46, с. 90–96].

Тип урока: урок повторения.

Место урока в теме: Последний (шестой) урок в теме.

Цели урока: Закрепить знания и умения по образованию слов, а так же соблюдению правил орфографии при их написании (правописание чередующихся гласных; гласные и–ы после приставок; е–и в приставках пре- и при-).

Задачи урока:

Предметные:

- ликвидировать пробелы в правильном написании слова с орфограммами, связанными с образованием слов;
- усовершенствовать знаний и умения по выстраиванию словообразовательной цепочки слова;
- упрочить в памяти основные положения словообразовательного разбор и группировки слова по способу образования.

Метапредметные: Способствовать овладению общеучебными умениями на уровне воспроизведения:

- 1.14. Определять индивидуально и коллективно учебные задачи для индивидуальной и коллективной деятельности.
- 1.21. Самостоятельно оценивать свою учебную деятельность посредством сравнения с деятельностью других учеников, с собственной деятельностью в прошлом; с установленными нормами.
- 2.2.16. Взаимодействовать в различных организационных формах диалога и полилога: планирование совместных действий, обсуждение процесса и результатов деятельности, интервью, *дискуссии и полемики.*

Метапредметная карта урока

Этапы урока	Осваиваемое УУД	Деятельность учителя	Деятельность учащихся по ООД
2. Этап подготовки	1.14. Определять инди-	Учитель предлагает учащимся	*Учащиеся напоминают определение:* ***Цель***

учащихся к активному сознательному усвоению знаний	видуально и коллективно учебные задачи для индивидуальной и коллективной деятельности.	сформулировать и обсудить тему урока, а затем цель и задачи урока. Учитель просит напомнить определение, что такое цель и задачи.	*– это предполагаемый результат, который реально можно достичь к определенному моменту времени.* ***Задача*** *– это данная в определенных условиях цель деятельности*
	1.21. Самостоятельно оценивать свою учебную деятельность посредством сравнения с деятельностью других учеников, с собственной деятельностью в прошлом; с установленными нормами.	Учитель просит учащихся оценить свои выполненные задания, традиционно пользуясь листом самооценки.	*Учащиеся оценивают свои выполненные задания, привычно пользуясь* ***листом самооценки.***
3. Этап повторения	2.2.16. Взаимодействовать в различных организационных формах диалога и полилога: планирование совместных действий, обсуждение процесса и результатов деятельности.	Учитель организует групповую работу в соответствии с правилами, которые вспомнили учащиеся	Учащиеся называют ***правила работы в группе:*** *1. Уметь договариваться (кто прочитает текст, кто даст ответ на вопрос).* *2. В ходе обсуждения быть вежливым.* *3. Если в ходе работы возник спор, стараться доказать правильность своего мнения товарищам через убе-*

			дительные аргументы и неопровержимые факты. *4. При необходимости не стесняться задать собеседнику уточняющий вопрос.* *5. Когда работа выполнена, необходимо показать учителю готовность группы*
4. Этап рефлексии.	1.21. Самостоятельно оценивать свою учебную деятельность посредством сравнения с деятельностью других учеников, с собственной деятельностью в прошлом; с установленными нормами.	Учитель организует фронтальную работу по рефлексии процесса и результатов учебной деятельности на уроке	Учащиеся отвечают на *традиционные* ***вопросы рефлексии урока:*** – *Какой цели мы достигли на уроке?* – *Все ли шаги по достижению цели урока выполнены?* – *Что было трудным? Как вы с этим справились?* – *Что было самым интересным?* – *К какому выводу мы пришли?*

Ход урока

I этап. Организационный. Приветствие учащихся. Учащиеся открывают тетради и записывают в тетради число, классная работа.

II этап. Этап подготовки учащихся к активному сознательному повторению знаний и умений. Учитель проводит письменный терминологический диктант с записью учащимися слов в тетради и на доске с объяснением.

2.1. Терминологический диктант. Морфема, окончание, корень, приставка, суффикс, сложение, сокращение, изменение, чередование, состав, разбор, правописание, орфограмма (14 слов).

2.2. Определение темы урока.

- Какой темой объединены термины в диктанте? (Словообразование).
- Что изучает словообразование? (Словообразование – раздел науки о языке, который изучает способы образования слов).

Учащиеся с помощью учителя формулируют тему урока: Повторение изученного по теме «Словообразование и орфография».

2.3. Постановка цели и задач урока.

Учитель: Для того чтобы наша работа на уроке превратилась в эффективную учебно-познавательную деятельность, давайте вместе определим цель урока. Что мы обычно понимаете под словом «цель»?.. ***Цель*** *– это предполагаемый результат, который реально можно достичь к определенному моменту времени.*

В связи с темой урока мы следующим образом сформулировали цель нашего урока: закрепить знания и умения правильного написания слова с орфограммами, которые мы изучили в процессе знакомства с темой «Словообразование и орфография»: правописание чередующихся гласных; гласные и–ы после приставок; е–и в приставках пре- –при-.

Чтобы достичь цели урока, определим задачи. Напомните, что такое задача. ***Задача*** *– это данная в определенных условиях цель деятельности.*

Задачи урока призваны:

- ликвидировать пробелы в правильном написании слова с орфограммами, связанными с образованием слов;
- усовершенствовать знаний и умения по выстраиванию словообразовательной цепочки слова;
- упрочить в памяти основные положения словообразовательного разбор и группировки слова по способу образования.

Особой задачей урока является овладение общеучебными умениями формулировать учебные задачи для индивидуальной и кол-

лективной учебной деятельности; самостоятельно оценивать свою учебную деятельность; работать в группе при выполнении учебных задач.

Итак, в путь…

Мы отправляемся от станции «Словообразование» к следующей станции. В руках у вас проездной билет (*лист самооценки, см. приложение*), который вы оплатите своими баллами за знания и умения.

Прошу каждого из вас поставить в лист самооценки себе предварительную отметку за знания и умения по изученной теме перед началом повторения, чтобы в конце урока мы смогли ее сравнить с итоговой отметкой после повторения. Согласитесь, что это повысит объективность Вашей самооценки.

III. Этап повторения

1. Решаем лингвистическую задачу. Даны слова с орфограммой «Приставки при- и пре-».
   Учащиеся I варианта выписывает слова с приставкой при-, учащиеся II варианта – с приставкой пре-. Орфограмму графически обозначаем.
   Проверка: на смарт-доске высвечиваются слова с приставкой пре-. Учащиеся по цепочке (II вариант), проверяя, зачитывают слова с пре-, обосновывая, затем называют слова с приставкой при- (*Выставляется отметка в лист самооценки*).
2. Дано: пр…бить, пр…бывать(в городе), пр…мирение, пр…творить(мечту), пр…брежный, пр…вилегия, пр…успеть, пр…града, пр…встать, пр..забавный. Вставьте пропущенные буквы ы или и. Орфограмму графически обозначьте.
   Проверка: Ученики выходят к доске, объясняют написание слов. Проверяют ответ путем нажатия на пропуск, где высвечивается правильная буква (*Выставляется отметка в лист самооценки*). Сверх…нтересный рассказ, раз…гралась метель, от…скать клад, без…мянный палец, с…грать в футбол, меж…нститутский матч, под…тожить заседание,

небез…звестный автор, пред…словие к книге, не…звестный автор.

3. Распределите слова по способам образования. Проверьте. *Выставите баллы в лист самооценки.*

Морфемные	Неморфемные
Сберечь (прист.) *лесник (суфф.)* *сотрудник (прист.-суфф.)* *парашютистка (суфф.)* *пододеяльник (прист.-суфф.)* *побег (бессуфф.)*	*Птицефабрика (сложение основ с соед.гл.)* *Дежурный (переход из одной части речи в др.)* *турпоход (сложение основ)* *ТЮЗ (сложение начальных звуков)* *Кресло-кровать (сложение целых слов)*

Учитель делит класс на 2 команды.

- Прежде чем приступить к работе в команде, необходимо вспомнить правила работы. Групповая работа эффективная, но сложная мыслительная работа, она требует не только умений правильно говорить, но слушать и слышать собеседников. Вспомним правила работы в группе:

1. *Уметь договариваться (кто прочитает текст, кто даст ответ на вопрос).*
2. *В ходе обсуждения быть вежливым.*
3. *Если в ходе работы возник спор, стараться доказать правильность своего мнения товарищам через убедительные аргументы и неопровержимые факты.*
4. *При необходимости не стесняться задать собеседнику уточняющий вопрос.*
5. *Когда работа выполнена, необходимо показать учителю готовность группы.*

Учитель раздаёт командам распечатанные карточки со словами. Игра «Составь словообразовательную цепочку».

I	II
гадать *загадать* *загадка* *загадочный*	*мороз* *морозить* *заморозить* *заморозки*

4. Назовите корни с чередованием гласных о–а и условия их написания; назовите корни с чередованием гласных е- и и условия их написания.

-Лаг-лож- -Раст-ращ-рос- -Гор-гар- -Зар-зор-	-Бер-бира- -Тер-тира -Пер-пира- -Мер-мира- -Дер-дира- -Стел-стила- -Блест-блиста- -Жег-жига-

На смарт-доске высвечиваются корни с графическим обозначением написания.

5. Прочитайте текст. Определите тип, стиль текста (устно). Подчеркните слова с чередующимися гласными в корнях; с орфограммами в приставках (для тех, кто выполнил задание быстрее).

Текст: Туристы расположились на берегу большого озера. На склоне, рядом с обгорелым пнем, они разложили свой костер. Когда заблистали звезды, каша, хотя и слегка пригорелая, была готова. Туман расстилался по земле, было сыро и тепло. Ребята подбрасывали ветки в костер, не давая ему догореть. Никто не собирался спать. Так и просидели всю ночь до зари.

Проверка: Слова высвечиваются на смарт-доске: с обгорелым разложили, заблистали, пригорелая, расстилался, догореть, до зари…(*Выставляется отметки в лист самооценки*).

IV. Этап рефлексии

Чтобы глубже и справедливее оценить свою учебную работу на прошедшем уроке, последовательно ответим на вопросы, на которые мы традиционно отвечаем в конце каждого урока. Обратите внимание на экран смарт-доски:

– Какой цели мы достигли на уроке?

– Все ли шаги по достижению цели урока выполнены?

– Что было трудным? Как вы с этим справились?

– Что было самым интересным?

– К какому выводу мы пришли?

Посчитайте в вашем листе самооценки средний балл за все задания. Совпадает он с отметкой в начале урока? Поставьте итоговую отметку после повторения. У кого она выше, не изменилась, ниже?

V. Домашнее задание

Составьте словарный диктант из 15 слов с орфограммами, изученными в теме «Словообразование».

Приложение

***Лист самооценки.* Фамилия, имя _____**

№	Тема	Содержание Предварительная отметка:	Кол-во баллов
1.	***Приставки ПРЕ- и ПРИ-***	пр…бить, пр…бывать(в городе), пр…мирение, пр…творить(мечту), пр…брежный, пр…вилегия, пр…успеть, пр…града, пр…встать, пр…забавный.	
2.	***ы-и после приставок***	Сверх…нтересный рассказ, раз…гралась метель, от…скать клад, без…мянный палец, с…грать в футбол, меж…нститутский матч, под…тожить заседание, небез…звестный автор, пред…словие к книге, не…звестный автор.	
3.	***Способы образования слов (морфемные и неморфемные)***	Сберечь, птицефабрика, лесник, дежурный, сотрудник, ТЮЗ, турпоход, парашютистка, пододеяльник, кресло-кровать, побег.	
4.	***Корни с чередованием***	Туристы расположились на берегу большого озера. На склоне, рядом с обгорелым пнем , они разложили свой костер. Когда заблистали звезды, каша, хотя и слегка пригорелая, была готова. Туман расстилался по земле, было сыро и тепло. Ребята подбрасывали ветки в костер, не давая ему догореть. Никто не собирался спать. Так и просидели всю ночь до зари.	
	Итог	***Бальное выражение отметки:*** «5» – 38–44 б, «4» – 34–33 б, «3» – 22–33 б.	***Всего баллов:***
		Итоговая отметка:	

- **Блок № 5.** Проектная и исследовательская деятельности. Исследовательская и проектная деятельности создают ситуацию востребованности общеучебных умений при решении учащимися реальных познавательных проблем. Действительно, исследовательская деятельность не только создает ситуации востребованности гностических умений для эффективного решения учащимися реальных познавательных проблем, но и развивает, закрепляет эти умения в режиме творческой деятельности.

ЗАДАНИЕ 6.5. Разработка циклограммы внутришкольного управления проектной и исследовательской деятельностью учащихся.

1) Заполните циклограмму внутришкольного управления проектной и исследовательской деятельностью учащихся, указав срок осуществления видов работы подготовки и проведения общешкольной конференции учащихся.

Циклограмма управления проектной и исследовательской деятельностью учащихся

№	Срок	Содержание	Формы и методы	Участники	Ответственный
1.		Определение перспективных направлений, актуальных проблем, выбор тем, обоснование актуальности и практической значимости темы, участников проектов или исследований	Индивидуальное или групповое консультирование, собеседование	Автор(ы) проекта или исследования	Руководитель (научный консультант) проекта или исследования
2.		Разработка и оформление паспортов проекта или исследования	Индивидуальное или групповое консуль-	Автор(ы) проекта или исследования	Руководитель (научный консультант)

			тирование, собеседование		проекта или исследования
3.		Экспертиза и обсуждение паспортов проекта или исследования	Заседание Президиума Оргкомитета исследовательской конференции	Автор(ы), руководитель проекта или исследования	Президиум Оргкомитета исследовательской конференции
4.		Повышение проектной и исследовательской компетентности авторов, руководителей и экспертов проектов или исследований	Тренинги, мастер-классы, семинары, консультации и т.п.	Автор(ы), руководитель, эксперты проекта или исследования	Президиум Оргкомитета исследовательской конференции
5.		Работа над проектом или исследованием: изучение источников информации, написание введения, 1 главы с выводами	Индивидуальное или групповое консультирование, собеседование	Автор(ы) проекта или исследования	Руководитель (научный консультант) проекта или исследования
6.		Проведение исследования или разработка проекта, его описание во 2 главе	Индивидуальное или групповое консультирование, эксперимент, собеседование	Автор(ы) проекта или исследования	Руководитель (научный консультант) проекта или исследования
7.		Написание заключения, приложений,	Индивидуаль-	Автор(ы) проек-	Руководитель

		оформление текста описания проекта или исследования; формирование стендового доклада или электронной презентации проекта или исследования	ное или групповое консультирование, собеседование	та или исследования	(научный консультант) проекта или исследования
8.		Подготовка защитной речи и итоговой версии электронной презентации проекта или исследования	Индивидуальное или групповое консультирование, собеседование	Автор(ы) проекта или исследования	Руководитель (научный консультант) проекта или исследования
9.		Написание рецензии проекта или исследования	Рецензирование проекта или исследования	Рецензенты	Руководитель (научный консультант) проекта или исследования
10.		Проведение исследовательской научно-практической конференции школьников.	Защита проектов или исследований	Автор(ы), руководитель проектов или исследований	Оргкомитет исследовательской конференции
11.		Участие в межрайонном, городском этапов конкурса проектов и исследований, участие в федеральных исследовательских конференциях учащихся.	Защита проектов или исследований	Автор(ы), руководитель проектов или исследований	Президиум Оргкомитета исследовательской конференции
12.		Подведение итогов проектной и иссле-	Совещание при	Автор(ы), руково-	Президиум Орг-

		довательской работы.	директоре школы	дитель проекта или исследования	комитета исследовательской конференции
13.		Определение перспективных направлений, актуальных проблем, выбор тем, обоснование актуальности и практической значимости темы, участников проектов или исследований. Оформление заявки проекта или исследования.	Индивидуальное или групповое консультирование, собеседование	Автор(ы) проекта или исследования	Руководитель (научный консультант) проекта или исследования

2) Докажите, что представленная циклограмма обладает всеми признаками данного вида графического планирования, выбрав из представленных характеристик только те, которые действительно соответствуют циклограмме управления:
   1. Алгоритмичность последовательности действий.
   2. Высокая степень вероятности достижения запрограммированного результата.
   3. Ориентация на решение определенных стандартных и нестандартных проблем образовательного процесса.
   4. Исключение ненужных повторов и экспромтных поспешных управленческих решений.
   5. Подробная инструментальная управленческо-методическая оснащенность каждой операции.

3) Предложите и обоснуйте возможный перечень управленческо-методических документов по организации и осуществлению исследовательской деятельности учащихся.

4) Укажите возможные трудности (управленческие, психологические, методические и др.), которые возникнут при

формировании и соблюдении управленческо-методических норм организации и осуществления исследовательской деятельности учащихся.

5) Предложите и обоснуйте перечень управленческих, педагогических и других условий, необходимых для успешной разработки и соблюдения управленческо-методических норм организации и осуществления исследовательской деятельности учащихся.

Организация и осуществление проектной и исследовательской деятельности учащихся предполагает реализацию трех основных векторов работы: разработка и внедрение нормативных документов, обеспечивающих стабильную реализацию и развитие данного направления образовательного процесса в течение учебного года и всего обучения в образовательном учреждении; формирование и внедрение методических рекомендаций преподавателям, выступающим в качестве научных руководителей, консультантов проектных и исследовательских работ; создание и внедрение в образовательный процесс дидактических рекомендаций учащимся, осуществляющим исследовательскую деятельность.

- **Блок № 6.** Портфолио как внутришкольный способ фиксирования, накопления и оценки индивидуальных социокультурных достижений учащихся.

Как известно, портфолио – это рекомендуемая учащимся форма их индивидуальной накопительной самооценки, дополняющая традиционные контрольно-оценочные средства и повышающая объективность оценки экзаменов, зачетов и контрольных работ.

Портфолио позволяет учитывать результаты, достигнутые учащимся в разнообразных видах деятельности (учебной, исследовательской, творческой, социальной и др.), и является одним из средств практико-ориентированного, деятельностного подхода к образованию.

Предназначение портфолио заключается в поддержании высокой образовательной мотивации учащихся в процессе обуче-

ния, т.к. портфолио может являться основанием для автоматического выставления отметки за некоторые зачеты.

ЗАДАНИЕ 6.6. Разработка макета портфолио социокультурных достижений учащегося.

1) Предложите и обоснуйте возможную структуру портфолио социокультурных достижений учащегося.
2) Предложите и обоснуйте перечень управленческих, педагогических и других условий, необходимых для успешной разработки и соблюдения управленческо-методических норм самооценки учащимися динамики учебно-познавательной компетентности.
3) Укажите возможные трудности (управленческие, психологические, методические и др.), которые возникнут при формировании и соблюдении управленческо-методических норм самооценки учащимися динамики учебно-познавательной компетентности.

В настоящее время определены следующие стратегии оценивания: *Нормативно-индивидуальная стратегия* предполагает оценивание результатов учащегося на основании их сравнения с установленной нормой. *Нормативно-групповая стратегия* предполагает оценивание результатов учащегося на основании сравнения с выполнением нормы другими учащимися. *Нормативно-ретроспективная стратегия* предполагает оценивание результатов учащегося на основании сравнения сегодняшних результатов с выполнением нормы в прошлом.

Очевидно, что в нашем случае в качестве нормы должна выступать модель содержания метапредметного образования или ее отдельных приоритетных компонентов. Данная норма позволит более эффективно осуществлять групповое и ретроспективное оценивание освоения учащимися методологических знаний, гностических умений, наличия определенных нормативно-ценностных установок.

ЗАДАНИЕ 6.7. **Кейс** «Определение родовидового понятия».

Учитель начальных классов, осознавая необходимость целенаправленного формирования универсальных логических действий, систематически в течение учебного года проводила с четвероклассниками «логические пятиминутки». Эти «пятиминутки» стали своеобразной малой формой организации процесса обучения. Сначала педагог в доступной форме для четвероклассников излагала минимум теоретико-инструктивной информации, которая необходима для осознанного осуществления того или иного логического действия, а потом организовывала деятельность учащихся по применению этих действий на практике. Во время одной из таких «пятиминуток» учитель сообщил четвероклассникам следующую теоретико-инструктивную информацию по корректному определению понятий:

«Логическое действие «давать определения понятиям» требуется от вас уже сейчас, но особенно оно вам понадобится в старших классах. Понятие – это мысль, отражающая общие существенные признаки объектов. Чтобы дать определение понятию, нам достаточно выделить лишь самые существенные признаки и в краткой форме зафиксировать их в понятии. Понятие обычно представляют в виде либо слова, либо словосочетания, например, «столица России», «треугольник». Определения понятий не громоздкие, в них нет какого-либо отрицания.

К нам в гости пришел Незнайка. Ему задали задание, но он не может с ним справиться. Прочитайте на доске определение понятий и заполните пробел: – Учитель – это…, который (ая)… .

– Шофер – это…, который (ая)… .

– Окулист – это…, который (ая)… .

– Гитарист – это..., который (ая)… .

– Комбайн – это…, который (ая)… .

– Квадрат – это …, который (ая)… .

– Ранец – это …, который (ая)… .

Что у вас получилось, ребята?»

Вышедшие к доске учащиеся написали следующие определения:

– Учитель – это человек, который учит детей в школе.

– Шофер – это человек, который водит автомобили.

– Окулист – это человек, который проверяет и лечит зрение.

– Гитарист – это человек, который играет на гитаре.

– Комбайн – это машина, предназначенная для уборки зерна, картофеля, свеклы, хлопка и других культур.

– Квадрат – это геометрическая фигура, в которой все стороны равны.

– Ранец – это сумка, которую носят на спине.

Однако некоторые ребята сказали, что даны неправильные определения, например, у ромба тоже все стороны равны, а на спине носят не только ранец, но и рюкзак.

1) Исправьте ошибки четвероклассников, предложив корректные определения понятий.
2) Исправьте возникшую ситуацию: какой важной теоретико-инструктивной информацией Вы дополнили бы инструктаж учителя, чтобы четвероклассники сформулировали корректные определения.
3) В настоящее время сложилось несколько подходов к развитию логического мышления школьников:
   - преподавание метапредметного курса, способствующего целенаправленному формированию инструктивно-теоретических и технологических основ осуществления универсальных учебных действий вообще и логических действий в частности;
   - усвоение основ формальной логики в процессе изучения традиционных учебных предметов, ибо они построены в соответствии с законами логики и содержат информацию, добытую наукой благодаря строгому следованию этим законам.

Какой из данных подходов Вы считаете наиболее перспективным, может быть, Вы предложите свой вариант целенаправленного формирования и развития универсальных логических действий? Обоснуйте Ваш выбор.

ЗАДАНИЕ 6.8. **Кейс** «Установление причины и следствия».

При изучении темы «Установление причины и следствия» преподаватель метапредмета «Азбука логичного мышления» сообщил учащимся 9 класса следующую теоретико-инструктивную информацию:

«Изучить объект – это в том числе значит выяснить его истоки, причину возникновения, узнать, какие последствия он может породить. *Причина* – это побудительное начало, что порождает другое или вызывает в нем изменение. *Следствие* – это то, что с необходимостью вытекает из другого.

Следует отметить, что причина обычно предшествует по времени следствию. Однако следует помнить, что примыкающие друг к другу во времени и пространстве явления не всегда являются причиной и следствием. Источник этой ошибки – смешение причинной связи с простой последовательностью событий во времени.

Для того чтобы правильно определять причину того или иного следствия, необходимо ее отличать от условий и повода.

Условия – это совокупность обстоятельств, без которых данная причина не может вызвать данное следствие, однако условия без причины не порождают следствие. Различают *необходимые* и *достаточные* условия. Первые имеют место всякий раз, как только возникает действие, а вторые непременно вызывают данное действие.

Повод – это событие, которое определяет время возникновения следствия под влиянием причины и условий. Повод делает возможным наступление следствия, но не порождает его. Повод – это обстоятельство, которое явилось предлогом, побудительным толчком к развертыванию каких-либо событий, имеющих более глубокие причины и условия.

Итак, для того, чтобы обстоятельно познать объект, установить причины его возникновения и последствия бытия, не следует подменять причины поводом, необходимо скрупулезно изучить следствия, порождаемые этим объектом».

Однако при выполнении предложенных заданий девятиклассники испытывали затруднения. Так, когда учитель предложил

установить причинно-следственную цепочку: каковы причины случающихся у школьников неудач в учении, девятиклассники стали высказывать следующие причины: «Учитель плохо объяснял.., учитель ставит несправедливые отметки.., учитель много задает домашней работы» и т.д.

1) Предложите и обоснуйте Ваше решение данной ситуации, способствующее изменению эгоцентрической позиции девятиклассников, которые обвиняют в своих академических неудачах только других людей и, прежде всего, педагогов.
2) Каково, с Вашей точки зрения, основное предназначение метапредметного курса такого, как «Азбука логичного мышления»?

ЗАДАНИЕ 6.9. **Кейс** «Организация мониторинговых исследований».

В целях изучения сформированности общеучебного универсального действия – структурирование знаний – психолог оставил учащихся 4-го класса после уроков, разложил на каждую парту для двух учеников один текст и предложил учащимся составить план текста, озаглавить его. Несколько учащихся высказало нежелание задерживаться после уроков без обеда. Психолог предупредил о возможном снижении итоговой отметки за прилежание у тех учащихся, кто откажется участвовать в выполнении задания.

1. Назовите и прокомментируйте нарушения, которые допустил психолог при организации изучения сформированности универсальных учебных действий.
2. Предложите свой порядок проведения изучения сформированности у учащихся универсальных учебных действий.

ЗАДАНИЕ 6.10. **Кейс** «Организация проведения метапредметного курса».

Заместитель директора школы по начальной ступени обучения, понимая всю важность организации целенаправленного освоения учащимися универсальных учебных действий, заявленных во ФГОС ОО в качестве метапредметных образователь-

ных результатов, попыталась убедить учителей в необходимости преподавания надпредметного курса «Мир деятельности» (Л.Г. Петерсон). Данный курс, по замыслу авторов, направлен на овладение универсальными учебными действиями и связанных с ними личностных качества у учащихся общеобразовательной начальной школы 1–4.

Однако ряд педагогов возразил завучу, утверждая, что в соответствии с предназначением начальной школы, закладывающей основы учебных умений младших школьников, формирование и развитие универсальных учебных действий осуществляется в границах всех общеобразовательных дисциплин. Например, изучение имени прилагательного в рамках курса русского языка предполагает обязательное сравнение неизвестного (т.е. имени прилагательного) с известным, ранее изученным (т.е. именем существительным), установление между ними сходства и различия. В процессе этого, по мнению учителей, осваивается не только предметный материал, но одновременно учащиеся автоматически учатся сравнивать.

1. В чем, с Вашей точки зрения, заключается важность организации целенаправленного овладения учащимися универсальных учебных действий как деятельностного компонента метапредметных образовательных результатов?
2. Согласны ли Вы с точкой зрения учителей, утверждающих, что метапредметный курс не нужен, ибо овладение учащимися универсальными учебными действиями возможно посредством изучения предметного материала в границах общеобразовательных дисциплин, например, на уроках русского языка и литературы при изучении морфологического, словообразовательного, фонетического разборов слова, лингвостилистического анализа текста осваивается не только предметный материал, но одновременно учащиеся автоматически овладевают универсальным учебным действием – анализ? Почему?
3. Предложите и обоснуйте решение возникшей проблемной

ситуации, представив возможные направления внутришкольной методической работы по организации целенаправленного овладения универсальными учебными действиями?

4. Каково, с Вашей точки зрения, основное предназначение метапредметного курса такого, как «Мир деятельности»?

ЗАДАНИЕ 6.11. **Кейс** «Организация овладения учащимися универсальными учебными действиями в границах общеобразовательных курсов».

Учителя основной школы решили обеспечить в образовательном процессе целенаправленное освоение учащимися универсальных учебных действий, заявленных во ФГОС ОО в качестве метапредметного образовательного результата.

Учителя сочли целесообразным проектирование освоения универсальных учебных действий осуществлять посредством планирования системы метапредметных уроков по учебной теме. Педагоги решили, что именно календарно-тематическое планирование курса позволяет учителям-предметникам спроектировать целостный процесс освоения универсальных учебных действий последовательно по темам традиционных учебных дисциплин.

Учителям-предметникам было предложено при разработке календарно-тематического планирования к традиционной схеме добавить еще одну графу – формулировка универсального учебного действия. Было рекомендовано учителям заполнять данную графу постепенно в течение всего учебного года только на тему вперед и учитывать следующие требования:

1. Данное универсальное учебное действие должно выступать в качестве специального предмета обучения. Факт овладения этим универсальным учебным действием должен быть известен и учителю, и ученику.
2. Для овладения этим универсальным учебным действием необходимо в границах учебного занятия специально выделять время.
3. Фиксирование в тематическом планировании определенного универсального учебного действия предполагает в даль-

нейшем определение специальной методики его освоения, установления ориентировочной основы действия в виде памятки алгоритма, инструкции и т.п.

Однако ряд педагогов возразил, утверждая, что делать этого не обязательно, ибо в каждой учебной программе предметной дисциплины, специально разработанной учеными-исследователями, традиционно содержится указание на универсальные учебные действия, которые используются учителями для решения предметных учебно-познавательных задач.

1. Докажите или опровергните точку зрения: проектирование освоения универсальных учебных действий целесообразно осуществлять именно в границах календарно-тематического планирования, а не учебной программы курса.
2. Согласны ли Вы с рекомендацией учителям-предметникам при разработке календарно-тематического планирования заполнять графу с указанием универсальных учебных действий постепенно в течение всего учебного года только на тему вперед? Почему?
3. Как Вы считаете, не вступают ли в противоречие три требования к разработке календарно-тематического планирования, с бытующим мнением, что при изучении предметного материала, требующего использования универсальных учебных действий, учащимися одновременно осваивается это самое учебное действие? Почему?

ЗАДАНИЕ 6.12. **Текущее тестирование**

1. Основным компонентом внутришкольной системы метапредметного образования является:

   1.1. Метапредметный курс.
   1.2. Метапредметное учебное занятие.
   1.3. Портфолио учащегося.
   1.4. Проектная и исследовательская деятельность.
   1.5. Внеурочная деятельность метапредметной направленности.

2. Во ФГОС НОО в состав метапредметных образовательных результатов входят:

2.1. Универсальные учебные действия.

2.2. Знаниевый, деятельностный и ценностный компоненты.

3. Вы согласны с мнением, что при изучении предметного материала общеобразовательного курса, требующего использования определенного универсального учебного действия, у учащихся одновременно автоматически формируется это учебное действие в процессе его применения?

3.1. Нет.

3.2. Да.

4. Учитывая метапредметный характер универсальных учебных действий, очевидно, что их целенаправленное освоение возможно за счет педагогических усилий, прежде всего:

4.1. Всех педагогов школы.

4.2. Учителей начальной школы, закладывающих основы учебно-познавательной компетентности учащихся.

4.3. Учителей русского языка и литературы, закладывающих основы коммуникативной компетентности учащихся.

4.4. Учителей-предметников естественнонаучного цикла, формирующих логической мышление учащихся.

5. Освоение универсальных учебных действий как готовности учащихся учиться – это для отечественного образования:

5.1. Традиционный мотив педагогики.

5.2. Новое прогрессивное педагогическое явление.

6. Во ФГОС ОО состав универсальных учебных действий входит:

6.1. В стандарте одновременно приведены две группировки универсальных учебных действий: личностные, регулятивные, познавательные, коммуникативные и регулятивные, познавательные, коммуникативные.

6.2. Личностные, регулятивные, познавательные, коммуникативные.

6.3. Регулятивные, познавательные, коммуникативные.

7. Во ФГОС ОО универсальные учебные действия с общеучебными умениями:

7.1. Отождествляются.
7.2. Противопоставляются.
7.3. Определяются как разные категории.

8. Проектирование освоения универсальных учебных действий целесообразно осуществлять в границах:

8.1. Календарно-тематического планирования.
8.2. Учебной программы курса.
8.3. В связи с высокой вероятностью образовательного процесса это сделать вообще невозможно.

9. Вы согласны, что трактовка значения и содержания универсальных учебных действий, содержащаяся во ФГОС ОО, в значительной мере совпадает с традиционным пониманием общеучебных умений, существующим в течение последних сорока лет в отечественной педагогике?

9.1. Да.
9.2. Нет.

10. Выберите утверждение, с которым Вы согласны в большей степени:

10.1. В процессе внутришкольной научно-методической работы должна быть создана и освоена педагогическим коллективом внутришкольная система учебно-методического обеспечения и управленческого сопровождения освоения универсальных учебных действий, состоящая из целостного пакета внутришкольных документов.
10.2. Учитывая кадровый и научно-методический потенциал, школа должна пождать, когда вузы подготовят педагогов, готовых работать по новым стандартам.

11. Инструктивно-теоретические и технологические основы осуществления универсальных учебных действий могут и должны закладываться, прежде всего:

11.1. При изучении специального метапредметного курса.

11.2. На всех учебных предметах.
11.3. В границах дополнительного образования.

12. Вы согласны с утверждением, что основное предназначение метапредметного курса заключается в целенаправленном формировании инструктивно-теоретических и технологических основ осуществления универсальных учебных действий, которые затем будут развиты и использованы в границах общеобразовательных дисциплин, проектной и исследовательской деятельности учащихся?

12.1. Да.
12.2. Нет.

13. Вы согласны с утверждением, что гностические ценности, декларативные и процедурные знания, первоначальные умения по реализации универсальных учебных действий, освоенные учениками на специальных занятиях метапредметных курсов, могут позволить учителям-предметникам более эффективно совершенствовать и использовать эти действия в границах традиционных учебных дисциплин?

13.1. Да.
13. 2. Нет.

14. Вы согласны с утверждением, что метапредметный курс необязателен, т.к. освоение универсальных учебных действий осуществляется при решении учебно-познавательных проблем в процессе изучения традиционных учебных предметов, осуществления проектной и исследовательской деятельности, участия в деятельности детских объединений, клубов, способствующих развитию готовности учащихся осуществлять самоуправляемую учебно-познавательную деятельность и т.п.?

14.1. Нет.
14.2. Да.

15. Вы согласны с утверждением, что изучение имени прилагательного в рамках курса русского языка предполагает обязательное сравнение неизвестного (т.е. имени прилагательного)

с известным, ранее изученным (т.е. именем существительным), установление между ними сходства и различия. В процессе этого осваивается не только предметный материал, но одновременно учащиеся автоматически учатся сравнивать?

15.1. Нет.
15.2. Да.

16. Согласны ли Вы с рекомендацией учителям-предметникам при разработке календарно-тематического планирования заполнять графу с формулировками универсальных учебных действий постепенно в течение всего учебного года только на тему вперед?

16.1. Нет.
16.2. Да.

17. Согласны ли Вы с мнением, что авторы-разработчики программ общеобразовательных учебных курсов, будучи специалистами в определенной предметной области, не уделяют должного внимания универсальным учебным действиям, отдавая приоритет предметному содержанию образования?

17.1. Учебно-методические комплексы некоторых учебных дисциплин уделяют достаточное внимание универсальным учебным действиям.
17.2. Да.
17.3. Нет.

18. Выберите утверждение, с которым Вы согласны в большей степени:

18.1. Решение сложных образовательных проблем требует единого понимания ключевых педагогических терминов, общих подходов всех педагогов школы к трактовке ключевых дидактических ресурсов.
18.2. Педагогический труд – это творческий процесс, поэтому не должно быть в школе однообразия в трактовке типов урока, этапов, составляющих урок.

19. Метапредметный подход обеспечивает:

19.1. Переход от дробления знаний на предметы к целост-

ному восприятию мира, метадеятельности, фундаментальным образовательным объектам.

19.2. Межпредметные связи.

20. Вы согласны с утверждением, что учитывая интеллектуальную природу общеучебных умений, решающую роль в их освоении на метапредметном уроке играет *ориентировочный этап:* обучающийся должен знать, как корректно пользоваться *ориентировочной основой действия,* т.е. системой понятий, указаний, памяток, инструкций, алгоритмов и ориентиров, на основе которых должно быть корректно выполнено данное действие. В конечном счете, именно корректное владение ориентировочной основой действия определяет качество реализации учащимся общеучебного умения.

20.1. Да.

20.2. Нет.

21. Выберите утверждение, с которым Вы согласны в большей степени. Самым доступным и массовым ресурсом внутришкольной системы освоения учащимися универсальных учебных действий, который может быть применен большинством учителей-предметников является:

21.1. Метапредметное учебное занятие.

21.2. Метапредметный курс.

21.3. Портфолио учащегося.

21.4. Проектная и исследовательская деятельность.

21.5. Внеурочная деятельность метапредметной направленности.

22. Программа учебной дисциплины выполняет следующие основные функции:

1. Фиксирует содержание образования на уровне учебного предмета.
2. Определяет ценности и цели, ради достижения которых курс введен в ту или иную образовательную область, в тот или иной профиль.

3. Содержит мониторинговый инструментарий курса.
4. Определяет ход и особенности образовательного процесса (деление курса на разделы, темы, последовательность их изучения, сетка часов, основные методы и формы обучения).
5. Служит внутришкольным нормативным документом, обязательным для выполнения в полном объеме.

22.1. Третья функция лишняя.
22.2. Все функции присущи программе.
22.5. Пятая функция лишняя.

23. Перспективным является организация групповой работы учителей по проектированию, обсуждению и апробации метапредметных уроков по:

23.1. Параллелям или классам.
23.2. Предметным методическим объединениям.

24. В настоящее время сложилось несколько подходов к развитию логического мышления школьников:
1. Преподавание метапредметного курса, способствующего целенаправленному формированию инструктивно-теоретических и технологических основ осуществления универсальных учебных действий вообще и логических действий в частности;
2. Усвоение основ формальной логики в процессе изучения традиционных учебных предметов, ибо они построены в соответствии с законами логики и содержат информацию, добытую наукой благодаря строгому следованию этим законам.
3. Наиболее перспективным является объединение двух названных подходов.

24.1. Перспективным является третий подход.
24.2. Перспективным является второй подход.

(Заметим в скобках. Вероятно, тот, кто отвечал на все шесть пакетов тестов, обратил внимание, что всегда правильным ответом являлась первое предлагаемое положение).

ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНОЕ СЛОВО

Как и всему, учению есть свой срок.
Вы перешли через его порог.
У вас есть опыт, так что вам пора,
По-моему, сами в профессора.

Иоганн Вольфганг Гете. «Фауст»,
Часть вторая, Акт второй

Сегодня чаемое бедных заключается не столько в недостатке денег, сколько в недостатке знания и умения, которые дали бы им возможность выбраться из унизительной подчиненности.

Иоанн Павел II, римский папа

Мы сознательно придали контрольно-оценочным материалам жанр практикума. Иоганн Петер Эккерман, биограф Иоганна Вольфганга Гете, в своих знаменитых «Разговорах с Гете» 24.02.1824 г. записал методологическую для нас максиму величайшего мыслителя: «В конце концов, от всех приобретенных знаний в памяти у нас остается только то, что мы применили на практике». Вот и «Российская педагогическая энциклопедия» трактует практикум (от нем. praktik < лат. practica < греч. praktike – практическое знание, умение) как «форму организации учебного процесса; самостоятельное выполнение учащимися практических и лабораторных работ» [52].

Мы надеемся, что предложенный мониторинговый инструментарий, помимо очевидных диагностирующих функций, вы-

полнит еще и обучающие, развивающие, а может быть, и мотивационные функции, побуждающие студентов или действующих руководителей школы более заинтересованно овладевать не только содержанием модулей «Стратегический менеджмент образовательной организации» и «Менеджмент образовательных систем», самых увлекательных модулей магистерской программы «Менеджмент в образовании», но и вообще наукой управления.

Позвольте завершить данное пособие стихотворными строками, которые любил цитировать мой Учитель – профессор Юрий Анатольевич Конаржевский:

В практичности большого горя нет,
Но не она источник вдохновенья.
Я в каждой школе вел бы как предмет
Великую науку Управленья!

Москва. Загорье. 8.12.2012

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Артамонова Е.И., Воровщиков С.Г. Научная школа Управления образовательными системами Т.И. Шамовой // Педагогическое образование и наука. – 2017. – № 1. – С. 7-11.
2. Беспалько В.П., Татур Ю.Г. Системно-методическое обеспечение учебно-воспитательного процесса подготовки специалистов. – М.: Высш. шк., 1989. – 141 с.
3. Бибихин В.В. Язык философии. – М.: Издательская группа «Прогресс», 1993. – 403 с.
4. Вейл П. Искусство менеджмента: Пер. с анг. – М.: Новости, 2004. – 290 с.
5. Воровщиков С.Г. Азбука логичного мышления: Учебное пособие для учащихся старших классов. – М.: 5 за знания, 2017. – 352 с.
6. Воровщиков С.Г. Внутришкольная система развития универсальных учебных действий как деятельностного компонента учебно-познавательной компетентности учащихся/ С.Г. Воровщиков, Д.В. Татьянченко, Е.В. Орлова. – М.: Национальный книжный центр, 2012. – 280 с.
7. Воровщиков С.Г. Внутришкольная система развития учебно-познавательной компетентности учащихся. – М.: УЦ «Перспектива», 2011. – 208 с.
8. Воровщиков С.Г. Внутришкольная система развития учебно-познавательной компетентности учащихся // Муниципальное образование: инновации и эксперимент. – 2010. – № 1. – С. 31-41.
9. Воровщиков С.Г. Внутришкольная система учебно-методического сопровождения развития учебно-познавательной компетентности учащихся // Вестник Института образования человека. – 2011. – №1. – С. 12 – URL: http://eidos-institute.ru/journal/2011/112/
10. Воровщиков С.Г. Дидактико-методическое и управленческое обеспечение проектной и исследовательской деятельности учащихся: внутришкольные нормы // Биология в школе. – 2021. – № 8. – С. 42-48.
11. Воровщиков С.Г. Дистанционный «Декамерон», или некоторые новеллы профессора из самоизоляции // Вестник Инсти-

тута образования человека. – 2020. – №1. – С.5. – URL: https://eidos-institute.ru/journal/2020/100/.
12. Воровщиков С.Г. Достоинства и недостатки перечня универсальных учебных действий Федерального государственного образовательного стандарта общего образования // Интернет-журнал «Эйдос». – 2012. – №5. – URL: http://www.eidos.ru/journal/2012/0829-5.htm.
13. Воровщиков С.Г. К вопросу о проектировании теории метапредметного образования // Вестник Института образования человека. – 2016. – №1. – С. 13 – URL: http://eidos-institute.ru/journal/2016/100/
14. Воровщиков С.Г. Как эффективно развивать логическое мышление младших школьников/ С.Г. Воровщиков, Е.В. Орлова, Г.П. Каюда и др. – М.: 5 за знания, 2009. – 288 с.
15. Воровщиков С.Г. Компетентностный подход в образовании // Философия образования. – 2007. – № 2 (19). – С. 27-32.
16. Воровщиков С.Г. Метапредметное занятие: особенности сценарировани и методики преподавания // Биология в школе. – 2021. – № 3. – С. 55-64.
17. Воровщиков С.Г. Метапредметное учебное занятие: ресурс освоения обучающимися универсальных учебных действий / С.Г. Воровщиков, М.М. Новожилова, Н.П. Аверина и др.: Учебное пособие. – М.: УЦ «Перспектива», 2015. – 274 с.
18. Воровщиков С.Г. Метапредметный курс «Азбука логичного мышления» // Биология в школе. – 2021. – № 5. – С. 62-69.
19. Воровщиков С.Г. Образовательный проект и учебное исследование: что это такое, и как их корректно разрабатывать и проводить: учеб. пособие. – М.: Изд-во Финансового университета при Правительстве РФ, 2017. – 238 с.
20. Воровщиков С.Г. Овладение учащимися универсальными учебными действиями: общешкольный формат обеспечения // Биология в школе. – 2021– № 1. – С. 55-63.
21. Воровщиков С.Г. Продуктивные деловые игры во внутришкольном управлении: Теория, технология. – М.: ЦГЛ, 2005. – 320 с.

22. Воровщиков С.Г. Развитие учебно-познавательной компетентности учащихся: опыт проектирования внутришкольной системы учебно-методического и управленческого сопровождения / С.Г. Воровщиков, Т.И. Шамова, М.М. Новожилова и др. – М.: 5 за знания, 2009. – 303 с.
23. Воровщиков С.Г. Сетевое взаимодействие школы и профессионального сообщества как ресурс эффективного решения инновационных проблем // Педагогическое образование и наука. – 2014. – № 2. – С. 22-25.
24. Воровщиков С.Г. Сценарирование метапредметного учебного занятия // Интернет-журнал «Эйдос». – 2016. – №1 – С.11. – URL: http://www.eidos.ru/journal/2016/100/Eidos-Vestnik2016-113-Vorovschikov.pdf
25. Воровщиков С.Г. Теория метапредметного образования: подходы к проектированию // Педагогическое образование и наука. – 2015. – № 6. – С. 16-23.
26. Воровщиков С.Г. Универсальные учебные действия: внутришкольная система формирования и развития / С.Г. Воровщиков, Д.В. Татьянченко, Е.В. Орлова. – М.: УЦ «Перспектива», 2014. – 240 с.
27. Воровщиков С.Г. Учебно-методический комплекс метапредметного курса: особенности основных компонентов // Биология в школе. – 2021. – № 4. – С. 45-51.
28. Воровщиков С.Г., Новожилова М.М. Менеджмент в образовании: Учебное пособие. – М.: ГБОУ ДО «Учебно-спортивный центр» Москомспорта, 2012. – 312 с.
29. Воровщиков С.Г., Новожилова М.М. Школа должна учить мыслить, проектировать, исследовать: Управленческий аспект. – М.: 5 за знания, 2006. – 352 с.
30. Воровщиков С.Г., Родионова Т.К. Как правильно разработать образовательный проект и провести учебное исследование: дидактико-методическое сопровождение проектной и исследовательской деятельности учащихся. – М.: 5 за знания, 2017. – 67 с.

31. Воровщиков С.Г., Тараскина М.М. Диагностика владения младшими школьниками общеучебными умениями // НАУКА. УПРАВЛЕНИЕ. ОБРАЗОВАНИЕ. – 2021. – № 1. – С. 92-99.
32. Гальперин П.Я. Психология как объективная наука. – М.: Изд-во «Институт практической психологии», Воронеж: НПО «МОДЭК», 1998. – 480 с.
33. Гальперин П.Я. Психология мышления и учение о поэтапном формировании умственных действий // Исследования мышления в советской психологии: под ред. Е.В. Шороховой. – М.: Наука, 1966. – С. 259-276.
34. Грейсон Дж. К. мл., О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1991. – 319 с.
35. Гумилев Л.Н Этносфера: История людей и история природы. – М.: Экопрос, 1993. – 543 с.
36. Как проектировать универсальные учебные действия в начальной школе. От действия к мысли: пособие для учителя/ А.Г. Асмолов, Г.В. Бурменская, И.А. Володарская и др. – М.: Просвещение, 2010. – 151 с.
37. Карабанова О.А. Универсальные учебные действия [Электронный ресурс]. Адрес: http://www.prosv.ru/umk/perspektiva/info.aspx?ob_no=12250
38. Конаржевский Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление. – М.: Образовательный центр «Педагогический поиск», 1999. – 222 с.
39. Конаржевский Ю.А. Педагогический анализ учебно-воспитательного процесса и управление школой. – М.: Педагогика, 1986. – 143 с.
40. Конаржевский Ю.А. Система. Урок. Анализ. – Псков: ПОИПКРО, 2012. – 439 с.
41. Лук А.Н. Учить мыслить. – М.: Знание, 1975. – 96 с.
42. Львова А.С., Любченко О.А. Профессиональное становление педагога в процессе работы с временным детским коллективом // Современные наукоемкие технологии. – 2016. – № 8-2. – С. 344-347.

43. Львова А.С., Любченко О.А., Савенков А.И. Подготовка студентов к руководству исследовательской и проектной деятельностью младших школьников // Педагогика. – №1. – 2017. – С.83-89.
44. Любченко О.А., Карпова С.И. Моделирование системы управления современной общеобразовательной школой с позиций системного подхода // Вестник Тамбовского университета. Серия гуманитарные науки. – 2012. – № 7. – С. 197-202.
45. Любченко О.А., Львова А.С., Баранников К.А. Система поддержки инициатив студентов и молодых учителей в сфере столичного образования: монография. – М.: Изд-во «Перо», 2015. – 121 с.
46. Мой любимый урок: метапредметность глазами педагогической теории и школьной практики: Учеб. пособие / Под ред. Н.П. Авериной, А.В. Кузьминой, С.Г. Воровщикова. – М.: 5 за знания, 2015. – 215 с.
47. Моисеев А.М. Стратегическое управление школой: словарь-справочник. В 3 т. Т. 3. С – Я. – М.: АСОУ, 2014. – 372 с.
48. Новожилова М.М. Как корректно провести учебное исследование: от замысла к открытию/ М.М. Новожилова, С.Г. Воровщиков, И.В. Таврель.– М.: 5 за знания, 2008. – 160 с.
49. Петерсон Л.Г. Программа надпредметного курса «Мир деятельности» по формированию общеучебных организационно-рефлексивных умений и связанных с ними способностей и личностных качеств у учащихся 1-4 классов общеобразовательной начальной школы. – М.: УМЦ «Школа 2000…», 2009. – 40 с.
50. Полонский В.М. Научно-педагогическая информация: Словарь-справочник. – М.: Новая школа, 1995. – 512 с.
51. Поташник М.М. Управление современной школой (В вопросах и ответах)/ М.М. Поташник, А.М. Моисеев. – М.: Новая школа, 1997. – 350 с.
52. Практикум// Российская педагогическая энциклопедия: В 2 тт. Т. 2/ Гл. ред. В.В. Давыдов. – М.: Большая Российская энциклопедия, 1999. – С. 183.

53. Программа развития общих учебных умений и навыков школьников// Народное образование. – 1982. – № 10. – С. 106-111.
54. Развитие универсальных учебных действий/ Под ред. С.Г. Воровщикова, Н.П. Авериной. – М.: УЦ «Перспектива», 2013. – 280 с.
55. Русский космизм: Антология философской мысли/ Сост. С.Г. Семенова, А.Г. Грачева. – М.: Педагогика-Пресс, 1993. – 365 с.
56. Рябов В.В., Любченко О.А., Воровщиков С.Г.Ключевые положения концепции базовой кафедры подготовки вожатых Международного детского центра «Артек» // Педагогическое образование и наука. – 2019. – № 1. – С. 146-151.
57. Савенков А.И., Львова А.С., Любченко О.А. Мастерство вожатого: подготовка к руководству временным коллективом // Народное образование. – 2018. – №3-4. – С. 90-96.
58. Савенков А.И., Львова А.С., Любченко О.А., Осипенко Л.Е. Деятельностный подход к подготовке будущих педагогов к руководству исследовательским и проектным обучением младших школьников // Вестник Московского городского педагогического университета. Серия: Педагогика и психология. – 2016. – № 2 (36). – С. 54-61.
59. Словарь-справочник менеджера/ Под ред. М.Г. Лапусты. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 605 с.
60. Татьянченко Д.В., Ворвщиков С.Г. Развитие общеучебных умений школьников // Народное образование. – 2003. – № 8. – С. 115-126.
61. Тоффлер Э. Третья волна: пер. с англ. – М.: АСТ: АСТ МОСКВА, 2010. – 795 с.
62. Тоффлер Э. Шок будущего: пер. с англ. – М.: ОО «Издательство АСТ», 2002. – 557 с.
63. Управление школой: Словарь-справочник руководителя образовательного учреждения/ Под ред. А.М. Моисеева, А.А. Хвана. – М.: Педагогическое общество России, 2005. – 320 с.
64. Управление школой: теоретические основы и методы/ Под ред. В.С. Лазарева. – М.: Центр социальных и экономических исследований, 1997. – 462 с.

65. Усова А.В., Бобров А.А. Формирование у учащихся учебных умений. – М.: Знание, 1987. – 80 с.
66. Файоль А. Общее и промышленное управление// Управление – это наука и искусство: А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тэйлор, Г. Форд. – М.: Республика, 1992. – С. 7-84.
67. Флоренский П.А. Термин // Acty Unlversitatis szegediensis de Attila Juzsf Nominatae Dissertationes Slauicae Slavistische Mitteilungen. Материалы и сообщения по славяноведению. XVIII. – Szeged, 1986. – P. 244-256, 262-264.
68. Фридман Л.М., Кулагина И.Ю. Формирование у учащихся общеучебных умений. – Мн.: ИПК образования, 1995. – 32 с.
69. Холодная М.А. Психология интеллекта: Парадоксы исследований. – Томск: Изд-во Том. ун-та. М.: Изд-во «Барс», 1997. – 391 с.
70. Хуторской А.В. Методология педагогики: человекосообразный подход. Результаты исследования. М.: Изд-во «Эйдос», Изд-во Института образования человека, 2014. – 171 с.
71. Хуторской А.В., Воровщиков С.Г., Андрианова Г.А. и др. Методологический аппарат диссертации в области человекосообразного образования // Вестник Института образования человека. – 2020. – №2. – С.7. – URL: https://eidos-institute.ru/journal/2020/200/.
72. Чаадаев П.Я. Философские письма. – М.: Рипол Классик, 2017. – 554 с.
73. Шамова Т.И. Управление образовательными системами/ Т.И. Шамова, Т.М. Давыденко, Г.Н. Шибанова. – М.: Издательский центр «Академия», 2005. – 382 с.
74. Шамова Т.И., Воровщиков С.Г. К открытию XIII Международной научно-практической конференции «Шамовские педагогические чтения»: Экспериментальные школы педагогического университета – перспективное направление развития профессиональной компетентности руководителей и педагогов // Журнал педагогических исследований. – 2021. – Т. 6. – № 1. – С. 3-9 – URL: https://naukaru.ru/ru/nauka/article/41867/view

75. Savenkov A.I., Lyubchenko O.A., Vorovshchikov S.G., Lvova A.S. Development of a training model for working with young children in the conditions of a masters program and additional education in a pedagogical university // Theory and Practice of Project Management in Education: Horizons and Risks. International Scientific and Practical Conference. 2020. C. 2023.
76. Vorovshchikov S., Artamonova E., Speshneva Ch., Sabiyeva F.,Urazalieva R. Designing the intraschool system of meta-subject education// Espacios. Revista. – 2019. – T. 40. – № 12. – C. 25. ID: 38674883
77. Vorovshchikov S.G., Lyubchenko O.A., Shakhmanova A.Sh., Marinyuk A.A., Bold L. Networking of educational organizations of general and higher education: infrastructure project // Theory and Practice of Project Management in Education: Horizons and Risks. International Scientific and Practical Conference. 2020. C. 3015.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Вступительное слово *(Проблема поиска жанра)*.....3

1. ТЕМА «Эволюция развития управленческой мысли: становление и развитие основных теорий управления».....6

1.1. Экспертная оценка ключевых положений теории «человеческих ресурсов» X, Y и Z. 7

1.2. Определение перспективных стратегий развития деятельности общеобразовательной организации 10

1.3. Выбор привлекательных для отечественной системы образования достижений зарубежных систем образования 11

1.4. Текущее тестирование 12

2. ТЕМА «Образовательная программа уровней общего образования как объект управления образовательным процессом».....14

2.1. Экспертная оценка образовательной программы общеобразовательной организации 15

2.2. Разработка циклограммы формирования образовательной программы общеобразовательной организации 17

2.3. Экспертная оценка технологии управления формированием образовательной программы общеобразовательной организации 21

2.4. Текущее тестирование 30

3. ТЕМА «Методолого-теоретические основы управления общеобразовательной организацией: закономерности, принципы и подходы управления» 36

3.1. Установление соотношения закономерностей и принципов управления общеобразовательной организацией 37

3.2. Установление соотношения принципов и требований управления общеобразовательной организацией 37

3.3. Кейс «Установление соотношения принципов

и требований управления общеобразовательной организацией» 38
3.4. Текущее тестирование 40

4. ТЕМА «Процесс управления: управленческий цикл в аспекте управления качеством образования» 43
4.1. Разработка SWOT-анализа жизнедеятельности общеобразовательной организации 44
4.2. Формулирование перспективной миссии общеобразовательной организации 46
4.3. Определение стратегий реализации миссии общеобразовательной организации 46
4.4. Формирование «дерево цели» 47
4.5. Установление возможных ограничений разработки и реализации программы развития общеобразовательной организации 49
4.6. Наращивание целевой программы развития общеобразовательной организации 49
4.7. Экспертная оценка программы развития общеобразовательной организации 86
4.8. Экспертная оценка технологии разработки программы развития общеобразовательной организации 87
4.9. Текущее тестирование 92

5. ТЕМА «Организационная структура управления общеобразовательной организацией» 98
5.1. Выбор наиболее перспективной организационной структуры управления общеобразовательной организацией 99
5.2. Определение ключевых целей управленческого делегирования 100
5.3. Определение ключевых правил управленческого делегирования 100
5.4. Определение ключевых ошибок управленческого делегирования 101
5.5. Формирование глоссария модуля «Основы менеджмента» 101

5.6. Текущее тестирование 102

6. ТЕМА «Внутришкольная система дидактико-методического и управленческого обеспечения образовательного процесса на примере метапредметного образования» 106

6.1. Определение ключевых целей управленческого делегирования 110
6.2. Экспертная оценка определения содержания универсальных учебных действий 111
6.3. Разработка брендинга метапредметного курса 114
6.4. Разработка ключевых позиций управления метапредметным образованием 116
6.4.1. Определение ценностно-целевых приоритетов организации эффективной учебно-познавательной деятельности учащихся 116
6.4.2. Формулирование стратегии эффективного учащегося 118
6.4.3. Экспертная оценка конспекта метапредметного урока 118
6.5. Разработка циклограммы внутришкольного управления проектной и исследовательской деятельностью учащихся 131
6.6. Разработка макета портфолио социокультурных достижений учащегося 136
6.7. Кейс «Определение родовидового понятия» 137
6.8. Кейс «Установление причины и следствия» 139
6.9. Кейс «Организация мониторинговых исследований» 140
6.10. Кейс «Организация проведения метапредметного курса» 140
6.11. Кейс «Организация овладения учащимися универсальными учебными действиями в границах общеобразовательных курсов» 142
6.12. Текущее тестирование 143

Заключительное слово 150
Список литературы 152

Воровщиков С.Г.

Готов ли я быть руководителем школы: самооценка: учеб. пособие. – М.: Изд-во АНО НШУОС, «5 за знания», 2021. – 164 с.

Подписано в печать 08.12.2021 г. Формат 60x90/16.
Печать офсетная. Усл. п.л. 6. Тираж 1000 экз.
Издательства АНО НШУОС и «5 за знания»