

О технологии управления формированием и развитием общеучебных умений учащихся

С.Г. Воровщиков, Е.В. Орлова

Сложность и масштабность проблемы формирования и развития общеучебных умений учащихся обуславливает необходимость проектирования её управленческого решения на технологическом уровне. Данный выбор обусловили *свойства управленческих технологий*: выверенная алгоритмичность и последовательность действий, подробная инструментальная управленческо-методическая оснащённость каждой операции; высокая степень вероятности достижения запрограммированного результата; чёткая ориентация на решение определённых стандартных и нестандартных проблем образовательного процесса; исключение в них ненужных повторов и поспешных управленческих решений.

Под *технологией управления* мы будем понимать процесс управления, спроектированный и реализованный как целесообразная последовательность стандартизированных процедур и составляющих их операций, обеспеченных необходимыми ресурсами и инструментарием управленческой деятельности. В свою очередь *процедура управления* — это совокупность операций, сгруппированных на основе одинакового назначения, обязательной последовательности, необходимого взаимодействия и относительной законченности. Проектирование процедур означает разработку комплекса норм, правил, требований, обеспечивающего многократное эффективное использование данных процедур.

Проектирование управленческих технологий предполагает соблюдение ряда *общих правил*: необходимо определить стратегию деятельности, установив, прежде всего, генеральные цели технологии; требуется разработать конкретные, обозримые цели, степень достижения которых возможно измерить, осуществить подбор наиболее эффективных средств и необходимых ресурсов для выполнения тактических целей; нужно установить последовательность процедур и операций их осуществления, определяя тем самым логику достижения целей; 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.

Основываясь на вышеизложенном, мы разработали и апробировали технологию внутришкольного управления формированием и развитием общеучебных умений учащихся, состоящую из следующих процедур:

1. Проектирование целостной внутришкольной системы формирования и развития общеучебных умений учащихся (ФРОУУ).
2. Планирование реализации внутришкольной системы ФРОУУ.
3. Организационно-исполнительское обеспечение реализации внутришкольной системы ФРОУУ.
4. Контрольно-аналитическое обеспечение реализации внутришкольной системы ФРОУУ.
5. Подготовка и выполнение управленческих решений по повышению эффективности реализации внутришкольной системы ФРОУУ.

С.Г. Воровщиков, Е.В. Орлова

О технологии управления формированием и развитием общеучебных умений учащихся

Формат статьи научного сборника позволяет представить краткое описание только первых операций первой процедуры.

Технология внутришкольного управления формированием и развитием общеучебных умений (ФРОУУ)

Цель: способствовать обеспечению качества ФРОУУ.

1 процедура. Проектирование внутришкольной системы ФРОУУ.

Цель процедуры: способствовать разработке и принятию педагогами идеологических, содержательных, методических и управленческих аспектов ФРОУУ.

1.1. Принятие решения о проектировании целостной системы ФРОУУ.

Цель операции: Обеспечить целенаправленность и легитимность процесса разработки целостной системы ФРОУУ.

Содержание: Содержание данной операции не сводится к формальному изданию приказа и разработке плана по проектированию системы ФРОУУ. Суть этой операции состоит в определении объективной необходимости и возможности создания данной системы, в согласовании данного решения с руководителями кафедр и методических объединений, в мобилизации управленческого и методического потенциала для разработки и реализации этой системы.

В границах данной операции целесообразно осуществить пилотажное изучение сформированности общеучебных умений учащихся. В качестве объекта изучения из всей совокупности общеучебных умений необходимо выбрать только несколько умений, которым учителя традиционно уделяют особое внимание, ибо формирование данных умений обеспечено соответствующими методиками и специально выделенным временем. Результаты пилотажного изучения могут убедительно доказать необходимость повышения целенаправленности и скоординированности ФРОУУ, сыграв тем самым мотивационную роль для ряда педагогов школы.

Методы и формы реализации операции: Инициатива решения о разработке внутришкольной системы ФРОУУ исходит от директора школы, которая в конечном итоге принимает форму приказа и плана научно-методической деятельности. Однако в ходе развёртывания данной процедуры коллективным субъектом деятельности становятся заместители директора школы по учебно-воспитательной и научно-методической работе, руководители кафедр, методических объединений, участники творческой группы и весь педагогический коллектив. Заседание научно-методического совета школы по обсуждению и принятию плана научно-методической деятельности по разработке школьной системы ФРОУУ.

Документы, фиксирующие результаты операции: Приказ директора школы «О разработке школьной системы ФРОУУ». «План научно-методической деятельности по разработке школьной системы ФРОУУ».

1.2. Определение и формулирование социально-педагогических ценностей ФРОУУ.

Цель операции: Способствовать «порождению» и фиксированию общешкольных идеологических позиций ФРОУУ.

Содержание: Обоснование социально-педагогических ценностей, на которых должна основываться деятельность педагогического коллектива школы по ФРОУУ, может быть осуществлено в контексте формирования учебно-познавательной компетентности учащихся. В частности, учитывая многоаспектность значимости и ценности учебно-познавательной компетентности, актуальность её формирования рассмотрена в трёх плоскостях: как фактор развития личности, её академической мобильности; как фактор, повышающий эффективность работы школы, социального института, призванного реализовать программу общего образования; как фактор, обеспечивающий реализацию современной политики непрерывного образования, полу-

чения профессии, повышения квалификации, формирования профессиональной мобильности личности. Важность неформального принятия и формального утверждения педсоветом социально-педагогических ценностей заключается не только и не столько во владении учителями классификации умений и методиками их формирования, а в созидательной энергии убеждения всего школьного коллектива в необходимости целенаправленного совершенствования ФРОУУ.

Методы и формы реализации операции: Заседания творческой группы педагогов по продуцированию и формулированию социально-педагогических ценностей ФРОУУ. Заседание научно-методического совета по обсуждению и принятию идеологических позиций ФРОУУ. В ходе заседания происходит не только адаптация (посвящение) в сущность тех или иных идеологических позиций, но и их неформальное принятие и формальное утверждение педагогами школы.

Документы, фиксирующие результаты операции: Проект социально-педагогических ценностей ФРОУУ, обсуждённый и утверждённый на заседании научно-методического совета.

1.3. Утверждение единой классификации общеучебных умений как внутришкольного стандарта.

Цель операции: способствовать выбору, освоению и принятию педагогами школы единой классификации общеучебных умений в качестве легитимной нормы.

Содержание: Поиск и экспертиза различных вариантов классификаций общеучебных умений должен привести к тому, что наиболее перспективный вариант принимается в качестве проекта общешкольной классификации. Освоение данного проекта большинством учителей, наполнение его спецификой конкретной школы, ещё большая конкретизация формулировок умений может осуществляться в процессе разработки дидактических комментариев к классификации общеучебных умений учащихся. 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?». Комментарии позволяют устранить возможные разночтения в понимании содержания умений педагогами школы.

Методы и формы реализации операции: Заседания творческой группы педагогов, которая осуществляет поиск и экспертизу различных вариантов классификаций общеучебных умений. Заседания кафедр и методических объединений по обсуждению данных вариантов классификаций общеучебных умений. Заседание педагогического совета школы по утверждению классификации общеучебных умений, единых дидактических комментариев к ней в качестве внутришкольного стандарта.

Документы, фиксирующие результаты операции: Классификация общеучебных умений, единые дидактические комментарии к ней, утверждённые в качестве внутришкольного стандарта решением педагогического совета школы.

1.4. Проектирование учебно-методических комплексов специальных занятий, способствующих целенаправленному ФРОУУ.

Цель операции: обеспечить формирование целостных учебно-методических комплексов специальных занятий («логических пятиминуток», курсов по выбору, элективных курсов) и доведение до сведения большинства педагогов школы их основных содержательных и методических позиций.

Содержание: Элективный курс позволяет закладывать у учащихся теоретические основы осуществления общеучебных умений, избавляя тем самым учителей-

предметников от тавтологии и разнобоя в инструктажах, предоставляя возможность активно использовать и развивать уже сформированные умения. Таким образом, элективный курс способен стать эффективным средством координации деятельности учителей базовых и профильных общеобразовательных дисциплин по ФРОУУ. Преподавание любого учебного предмета, в том числе и элективного курса, предполагает наличие целостного учебно-методического комплекса. Принято, что учебно-методический комплекс должен включать учебную программу, тематический план, учебное пособие для учащихся (в печатной или иной форме: видеокурс, интерактивная компьютерная программа, Интернет-ресурс и т.п.), методические рекомендации для учителя (разработки занятий, хрестоматия) аннотированный список литературы, рабочая тетрадь, задания для самостоятельной работы учащихся и т.д.

Методы и формы реализации операции: Заседания творческой группы педагогов, которая осуществляет поиск и экспертизу различных вариантов учебно-методических комплексов элективных курсов, способствующих целенаправленному ФРОУУ. Заседание педагогического совета школы по утверждению учебной программы элективного курса.

Документы, фиксирующие результаты операции: Утверждённая решением педагогического совета школы учебная программа элективного курса, способствующего целенаправленному овладению учащимися ценностями познавательной культуры, целостным видением общеучебных умений и освоению школьниками теоретических и технологических позиций их осуществления.

1.5. Разработка методических норм ФРОУУ в границах базовых и профильных общеобразовательных дисциплин.

Цель операции: способствовать формированию у педагогов школы понимания важности и методической готовности ФРОУУ в границах базовых и профильных общеобразовательных дисциплин.

Содержание: Проектирование совершенствования и использования общеучебных умений целесообразно осуществлять в процессе планирования системы уроков по учебной теме. Тематическое планирование позволяет учителям-предметникам зафиксировать процесс ФРОУУ в границах традиционных учебных дисциплин. Внимание уделяется трём основным компонентам методики преподавания: мотивационной составляющей, собственно познавательной деятельности учащихся и организации учителем познавательной деятельности школьников. Основанием для этой работы может быть содержание учебной темы, всего учебного курса и частные методики преподавания конкретной учебной дисциплины. Данная работа предполагает уточнение, обобщение и систематизацию методик, накопленных в школе. На этой основе возможно дальнейшее формирование более продуктивных комбинаций методик и превращение их в дидактические технологии.

Методы и формы реализации операции: Заседания творческой группы педагогов по корректировке традиционной матрицы тематического планирования в аспекте целенаправленного ФРОУУ. Заседание педагогического совета школы по утверждению модернизированного варианта матрицы тематического планирования.

Документы, фиксирующие результаты операции: Модернизированный вариант матрицы тематического планирования, утверждённый решением педагогического совета школы.

1.6. Разработка управленческо-методических норм организации и осуществления проектной и исследовательской деятельности, способствующей ФРОУУ.

Цель операции: способствовать формированию у педагогов школы понимания важности и методической готовности организовывать и сопровождать проектную и исследовательскую деятельность учащихся.

Содержание: Эффективное развитие общеучебных умений предполагает, что они станут предметом освоения не только на репродуктивном уровне, но в творческих ситуациях при решении

учебно-познавательных проблем. Такую возможность предоставляет проектная и исследовательская деятельность учащихся, которая не только создаёт ситуации востребованности общеучебных умений для эффективного решения учащимися реальных познавательных проблем, но и развивает, закрепляет эти умения в режиме творческой деятельности. В результате обобщения и теоретического обоснования имеющегося в школе педагогического опыта, изучения педагогической и методической литературы должен быть сформирован пакет управленческо-методических рекомендаций по организации и осуществлению проектной и исследовательской деятельности учащихся. Пакет данных рекомендаций представляет собой общешкольные управленческие документы, регламентирующие организацию проектной и исследовательской деятельности учащихся в течение учебного года. Кроме того рекомендации включают методические и дидактические материалы, обращённые к учителям, выступающим в непривычной для себя роли — в качестве руководителей и консультантов ученических проектов, а также учащимся, осуществляющим исследовательскую деятельность, разрабатывающим учебные проекты.

Методы и формы реализации операции: Заседания творческой группы педагогов по поиску и обсуждению управленческо-методических рекомендаций по организации и осуществлению проектной и исследовательской деятельности учащихся школы, по формированию школьного варианта положения о проектной и исследовательской деятельности учащихся. Заседание педагогического совета по утверждению положения о проектной и исследовательской деятельности учащихся школы.

Документы, фиксирующие результаты операции: Положение о проектной и исследовательской деятельности учащихся школы, утверждённое решением педагогического совета школы. Управленческо-методические рекомендации по организации и осуществлению проектной и исследовательской деятельности учащихся школы.

1.7. Разработка управленческо-методических норм заполнения портфолио образовательных достижений, способствующего ФРОУУ.

Цель операции: способствовать формированию у педагогов школы понимания важности и готовности организовывать и сопровождать заполнение учащимися портфолио образовательных достижений.

Содержание: Необходимо не просто определить внутришкольный статус этого способа фиксирования, накопления и оценки индивидуальных образовательных достижений учащихся. Требуется сформировать, обсудить и довести до сведения всех педагогов необходимый пакет управленческо-методических документов, определяющих процедуру педагогического сопровождения заполнения портфолио учащимся. Очевидна огромная роль портфолио в развитии учебно-управленческих умений учащихся, а именно умений планировать, анализировать и оценивать собственную учебную деятельность.

Методы и формы реализации операции: Заседания творческой группы педагогов по поиску и обсуждению управленческо-методических норм заполнения учащимися портфолио образовательных достижений, по формированию школьного варианта положения о портфолио. Заседание педагогического совета по утверждению внутришкольного положения о портфолио образовательных достижений учащихся.

Документы, фиксирующие результаты операции: Внутришкольное положение о портфолио образовательных достижений учащихся, утверждённое решением пе-

С.Г. Воровщиков, Е.В. Орлова

О технологии управления формированием и развитием общеучебных умений учащихся

дагогического совета школы. Управленческо-методические нормы заполнения учащимися портфолио образовательных достижений, принятые решением научно-методического совета школы.

- 1.8.** Разработка и утверждение в качестве общешкольного нормативного документа дидактического регламента, определяющего основные позиции содержания, форм, методов и организации деятельности педагогов по ФРОУУ.

Цель операции: зафиксировать принятую педагогами школы нормативную, идеологическую, содержательную, методическую и организационную преемственность и скоординированность деятельности по ФРОУУ.

Содержание: Данная операция подытоживает всю деятельность по проектированию целостной внутришкольной системы ФРОУУ.

Методы и формы реализации операции: Заседания творческой группы педагогов по формированию целостного варианта системы ФРОУУ. Заседание научно-методического совета по обсуждению и принятию в качестве рекомендации для педагогического совета системы ФРОУУ. Заседание педагогического совета по утверждению системы ФРОУУ.

Документы, фиксирующие результаты операции: Система ФРОУУ, утверждённая решением педагогического совета школы.

В границах данной процедуры начинают рельефно закладываться социально-педагогические ценности ФРОУУ. В поисковой, проектной, экспертной деятельности педагоги школы продуцируют, принимают социально-педагогические идеи, на которых должна основываться деятельность педагогического коллектива школы по ФРОУУ. Ценности ФРОУУ воспринимаются в контексте совершенствования учебно-познавательной компетентности учащихся. Укрепляется понимание значения ФРОУУ для учащихся и их родителей; для учителя и данной школы в соответствии с особенностями содержания ступеней обучения; для государства и общества. Начинают закладываться управленческие и дидактические идеи, обуславливающие общешкольную организацию и выбор методик, направленных на формирование, и на развитие общеучебных умений. В связи с необходимостью решения конкретной проблемы значительная часть педагогов школы осуществляет мотивированное изучение психолого-педагогической и управленческой литературы по ФРОУУ. Практико-ориентированное повышение управленческой и методической компетентности руководителей и педагогов школы осуществляется постепенно в процессе разработки, обсуждения и внедрения в образовательный процесс основных управленческо-методических средств, способствующих совершенствованию общеучебных умений учащихся. По сути дела можно утверждать, что все остальные процедуры данной технологии связаны с первой отношениями порождения и в то же время обеспечивают эффективность её реализации.

Воровщиков С.Г.,

*доктор педагогических наук, профессор кафедры управления образовательными системами, декан факультета повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования Московского педагогического государственного университета, г. Москва
E-mail: sgvorov@mail.ru*

Орлова Е.В.,

*кандидат педагогических наук, директор школы № 26, доцент кафедры управления образовательными системами МПГУ, г. Москва
E-mail: shatova-mpgu@mail.ru*