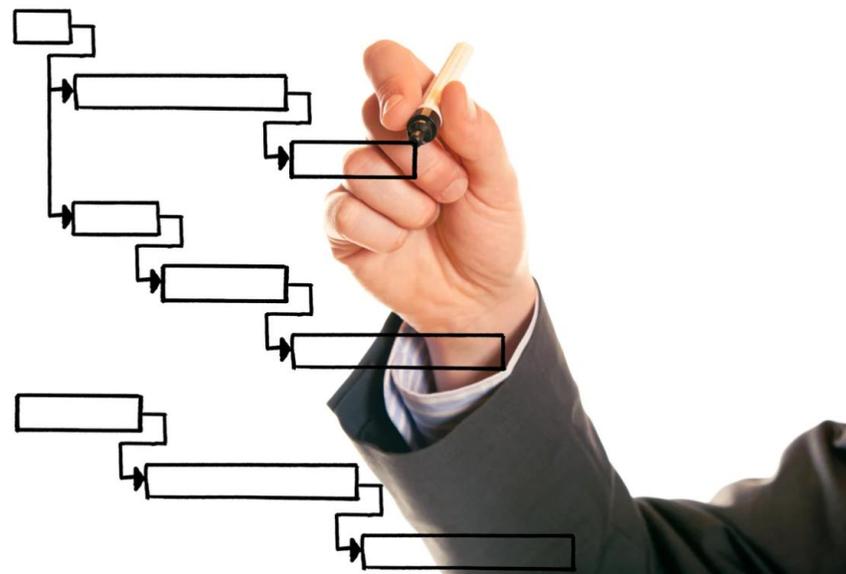


# Подходы к формированию организационно-управленческой модели сопровождения процесса формирования функциональной грамотности обучающихся



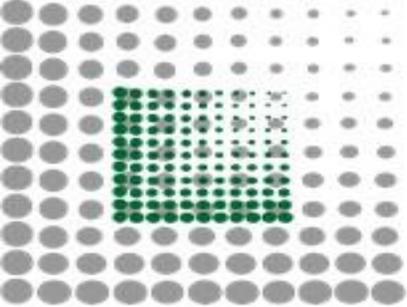
Н.А. Шалимова, к.п.н., декан факультета управления



## Чего мы хотим для наших учеников?

Мы все хотим, чтобы наши ученики имели **высокие ожидания** и **были уверены в своих способностях учиться**, ставили перед собой **высокие цели** и находили свой **собственный яркий путь**, обучаясь для будущего

(Absolum, 2006)



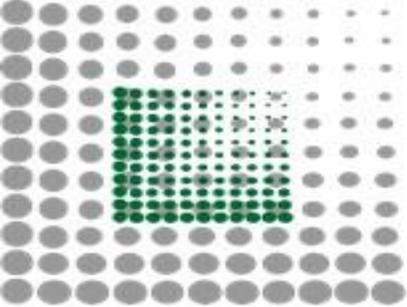
# Управленческий цикл

---

<b>Информационно-аналитическая</b>	Анализ выявленных результатов и факторов, их определивших
<b>Мотивационно-целевая</b>	Объективное целеполагание субъектами управления
<b>Планово-прогностическая</b>	Поставленные цели определяют логику и содержание планирования
<b>Организационно-исполнительская</b>	Организация деятельности всех субъектов системы, не исключая самостоятельный выбор исполнителями ресурсообеспеченных условий, средств, организационных форм и способов достижения цели
<b>Контрольно-диагностическая</b>	Диагностика и контроль
<b>Регулятивно-коррекционная</b>	Регулирование и коррекция

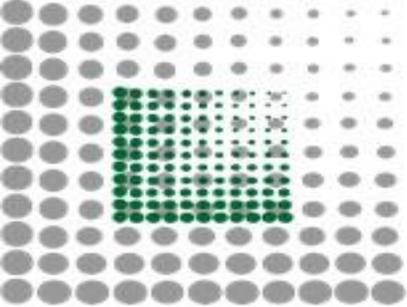
# Управление по результатам





# Управление по результатам

Функции управления	Деятельность
Информационно-аналитическая	Анализ выявленных результатов и факторов, их определивших
Мотивационно-целевая	Объективное целеполагание субъектами управления
Планово-прогностическая	Поставленные цели определяют логику и содержание планирования
Контрольно-диагностическая функция	Организация деятельности всех субъектов системы, не исключающую самостоятельный выбор исполнителями ресурсообеспеченных условий, средств, организационных форм и способов достижения цели
Регулирование и коррекция	
<b>Полученный новый результат подвергается анализу, на основании которого осуществляется целеполагание</b>	



# Управление по результатам

---

Объект	Субъект	Предмет
Образовательное или методическое учреждение	Управленческие, педагогические, методические работники	Ресурсообеспеченный процесс развития реально достигнутых результатов деятельности учреждения

**Обеспечивает качество результата и интеграцию целевого и оперативного управления**

**Показатель эффективности управления по результатам - уровень реализации поставленных целей**

# Сущность концепции



Цель



Критерии  
эффективности



Координация  
ресурсов по  
достижению  
целей

Планирование с учетом имеющихся у организации  
ресурсов

# От целей – к плану



# От целей – к плану



План



Соответствие  
целям,  
срокам



Коррекция

Оценка практических возможностей достижения  
целей, выявление потенциальных проблем

# От действий – к оценке результата



**Оценка  
эффективности**



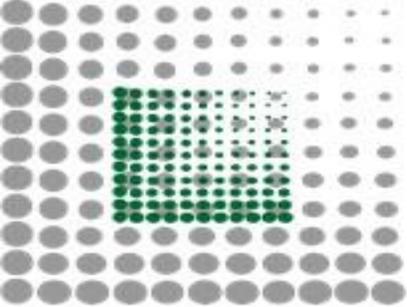
**Контроль**

(по критериям и  
срокам), результаты  
которого используются  
в первую очередь для  
разработки  
корректирующих  
мероприятий



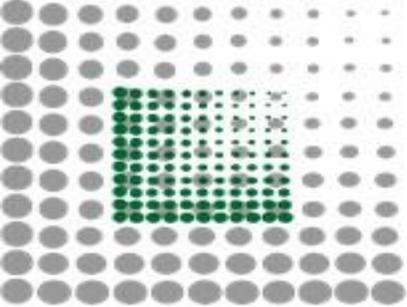
**Запланированные  
результаты**

**Соответствие формы оценки содержанию  
оцениваемого явления**



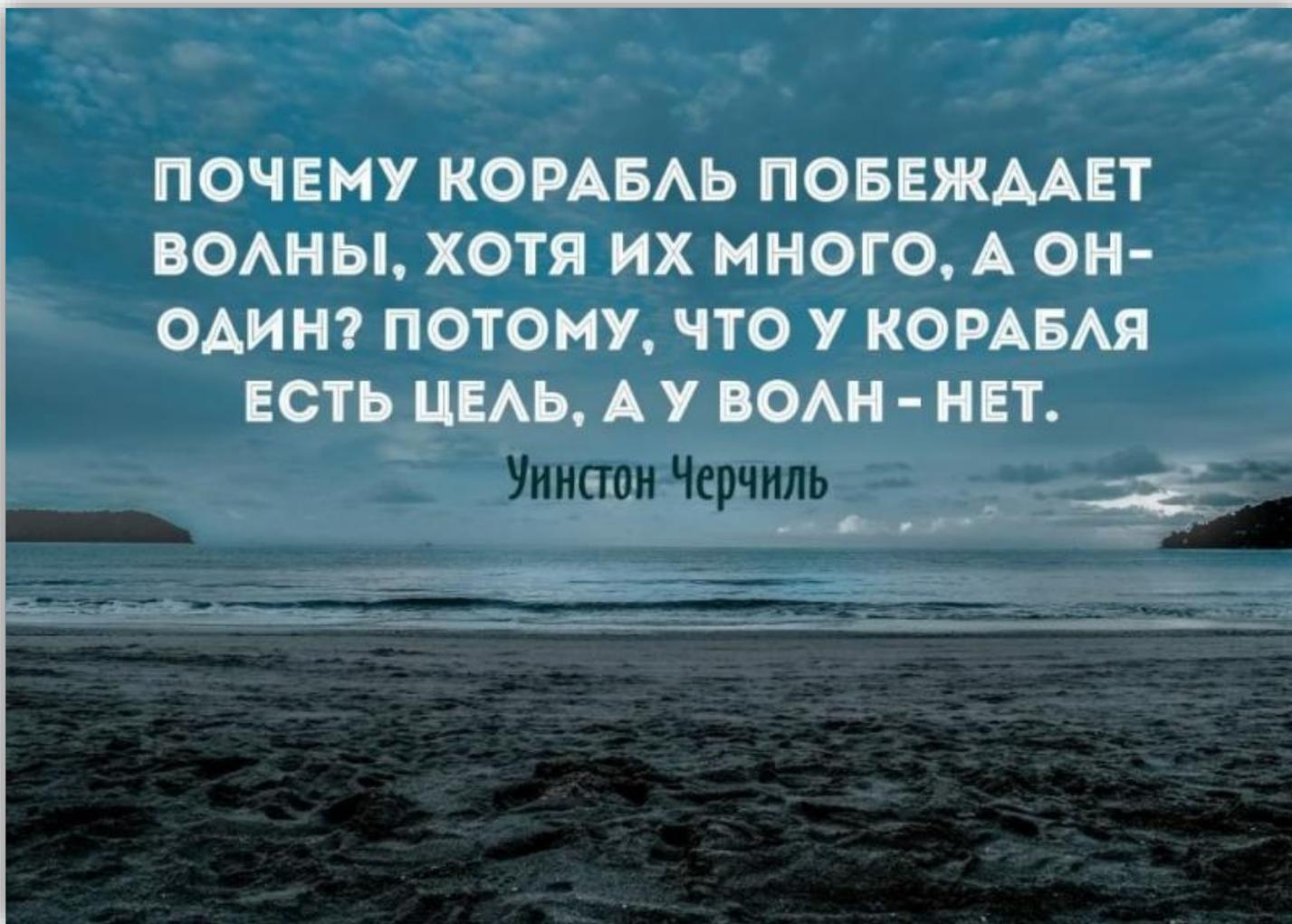
## Организационно-управленческая модель сопровождения процесса формирования функциональной грамотности обучающихся (под условия конкретной ОО)

Структурные компоненты модели	
Целевой компонент	Определение целей и задач по управлению системой формирования функциональной грамотности обучающихся.
Содержательный компонент	Определение методологических подходов к формированию и оценке функциональной грамотности обучающихся.
Организационный компонент	Организация деятельности субъектов системы формирования и оценки функциональной грамотности обучающихся.
Управленческий компонент	Описание контрольно-оценочной и экспертной деятельности.
Технологический компонент	Система технологий управления и сопровождения формирования и оценки функциональной грамотности обучающихся.
Контрольно-оценочный компонент	Формируется на основе системы показателей, набора диагностических методик, контрольно-измерительных материалов.



**ПОЧЕМУ КОРАБЛЬ ПОБЕЖДАЕТ  
ВОЛНЫ, ХОТЯ ИХ МНОГО, А ОН-  
ОДИН? ПОТОМУ, ЧТО У КОРАБЛЯ  
ЕСТЬ ЦЕЛЬ, А У ВОЛН - НЕТ.**

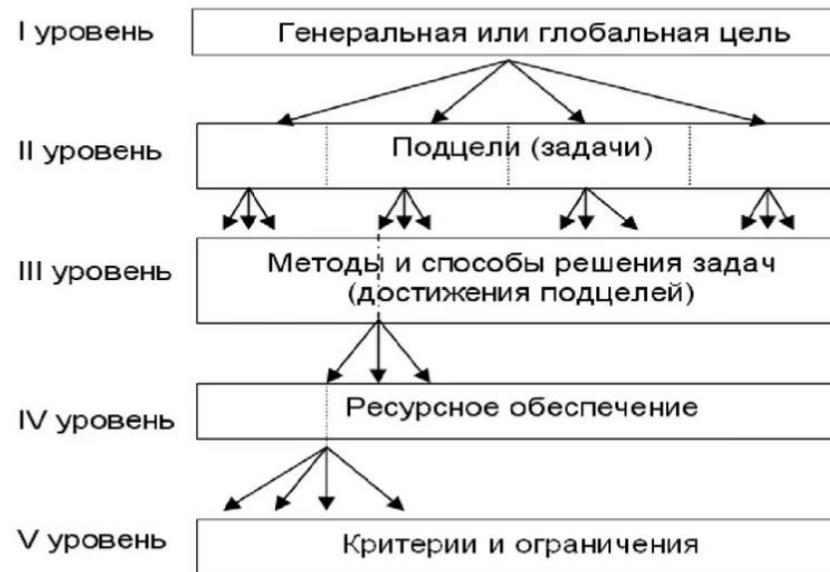
Уинстон Черчилль



# Целеполагание

- Первичная фаза управления, предусматривающая постановку генеральной цели и совокупности целей (дерева целей) в соответствии с назначением (миссией) системы, стратегическими установками и характером решаемых задач.

## Построение дерева целей



# Цель

- 1) предвосхищаемый результат деятельности;
- 2) предметная проекция будущего;
- 3) субъективный образ желаемого, опережающий отражение событий в сознании человека;
- 4) идеальное, мысленное предвосхищение результата деятельности в его качественных и количественных параметрах;
- 5) прогноз, который обозначен в терминах конечных результатов, через проверяемые действия.



Цель как предвосхищение результата деятельности  
и путей его достижения



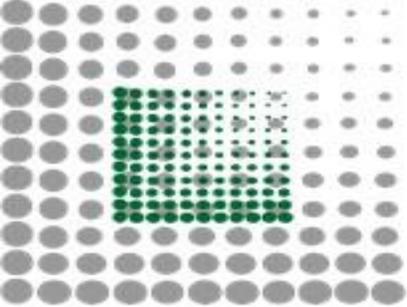
Цель как ТОЧКА НАЗНАЧЕНИЯ  
направленного поведения

Цель как ОБРАЗ  
потребного БУДУЩЕГО

ОЖИДАЕМЫЙ  
РЕЗУЛЬТАТ

ЧЕГО МЫ ХОТИМ  
ДОСТИЧЬ

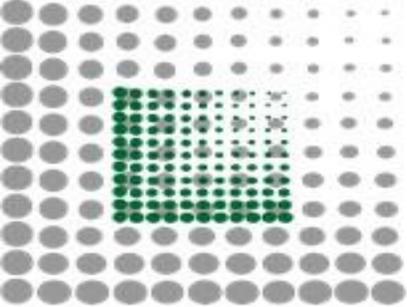
Результат как осуществление намеченного  
по окончании/итогу деятельности



# SMART критерии постановки «грамотных целей»

---

- ***S (Specific)*** – **конкретные:** цель должна быть четко сформулирована, направлена на изменение конкретной ситуации.
- ***M (Measurable)*** – **измеримые:** если у цели не будет каких-либо измеримых параметров, то будет невозможно определить, достигнут ли результат (ожидаемый результат, заложенный в цели, должен быть измерен качественно или количественно через систему индикаторов реализации цели).
- ***A (Attainable)*** – **достижимые:** цели используются в качестве стимула для решения каких-то задач и, таким образом, дальнейшего продвижения вперед за счет достижения успеха. Стоит ставить достаточно сложные цели (предполагающие усилия), но при этом они должны быть достижимыми.
- ***R (Result-oriented)*** – **ориентированные на результат:** цели должны характеризоваться исходя из результата, а не количества проделываемой работы.
- ***T (Time-bounded)*** – **соотносимые с конкретным сроком:** цель должна быть выполнима в определенном временном измерении.



# Формула диагностичности

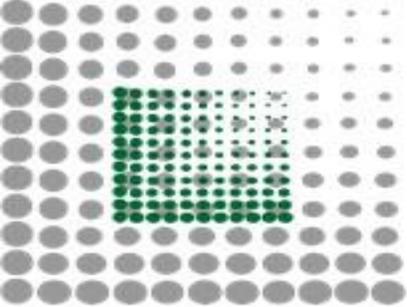
В. П. Беспалько

---

$$Д = О + Из + Оц$$

- 1) Определения и их признаки настолько точно описаны, что понятие всегда адекватно соотносится с его объективным проявлением (то есть с тем, что оно обозначает);
- 2) проявления и факторы, обозначаемые понятием, обладают категорией меры, то есть их величина поддается прямому или косвенному измерению;
- 3) результаты измерений могут быть соотнесены с определенной шкалой оценки.

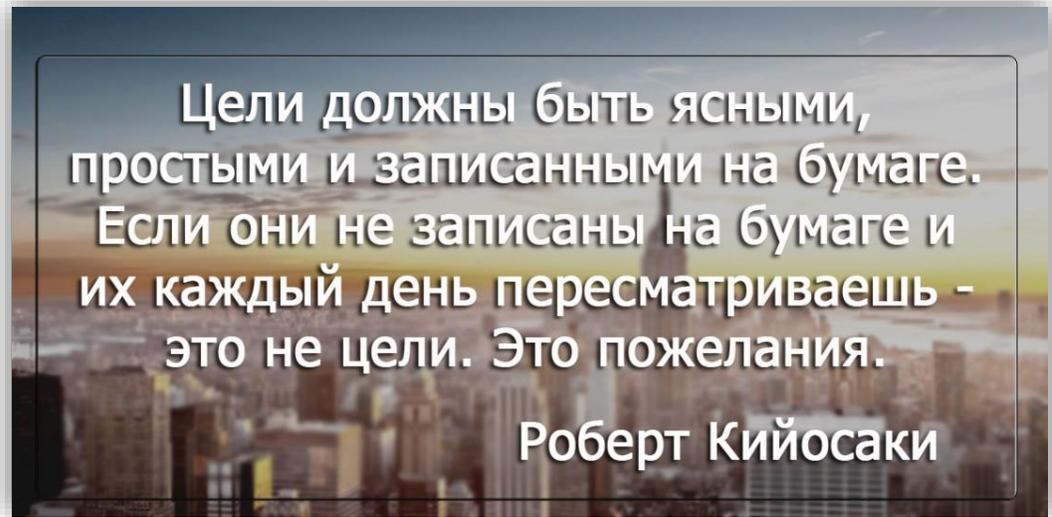
Для диагностичной (Д) постановки любой цели требуется, чтобы она была точно описана (О), поддавалась измерению (Из) и чтобы существовала шкала ее оценки (Оц).



# Правила целеполагания

---

- цель должна быть **осознанной** всеми субъектами образовательного процесса;
- цель должна быть **побудительной** (побуждать к действию);
- цель должна быть **реальной** (выдвижение и обоснование целей с учетом возможностей конкретной ситуации);
- цель должна быть **согласована с задачами.**



Цели должны быть ясными, простыми и записанными на бумаге. Если они не записаны на бумаге и их каждый день пересматриваешь - это не цели. Это пожелания.

Роберт Кийосаки

# ПРИМЕРЫ ФОРМУЛИРОВКИ ЦЕЛЕЙ

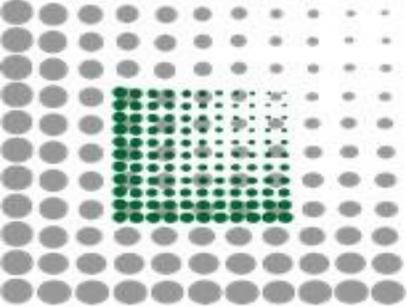
## Проблема: низкая предметная и методическая компетентность педагогов

Повышение предметной и методической компетентности педагогических работников.

Создание к 2024 году системы непрерывного профессионального роста профессиональных компетентностей педагогических кадров, обеспечивающих повышение качества образования, за счет развития профессиональных компетенций педагогов; совершенствования форм, методов и средств обучения; внедрения современных технологий обучения.

### СИСТЕМА ПОСТАНОВКИ ЦЕЛЕЙ SMART





# Этапы в процессе управления по целям

---

- Определяется круг полномочий и обязанностей руководителей всех уровней.
- Осуществляется разработка и согласование целей и задач управления в рамках установленных обязанностей.
- Составляются реальные планы достижения поставленных целей.
- Проводится контроль, измерение, оценка работы и полученных каждым руководителем показателей и по каналам обратной связи корректировка заданий, что может потребовать нового согласования целей

# Целостность и взаимосвязь



# Целостность и взаимосвязь



Задачи

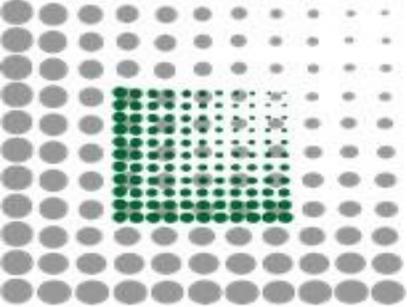


Мероприятия



Планируемый  
результат



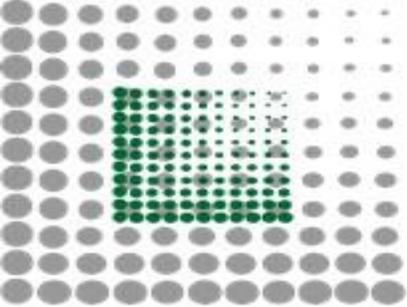


# Целевой компонент

---

Определение целей и задач по управлению системой формирования и развития функциональной грамотности обучающихся

- Цель управления – это совокупное представление о модели будущего результата, способного удовлетворить исходную потребность при имеющихся реальных возможностях, ресурсах: достижение требуемого уровня развития ФГ обучающихся.
- При формулировке цели и задач вы отвечаете на вопрос: **как должна быть выстроена система управления, чтобы достичь требуемого уровня развития ФГ обучающихся**, имея в виду полный управленческий цикл как завершенную последовательность повторяющихся активных действий, направленных на достижение поставленных целей.
- Управленческий цикл: постановка целей, мотивация, планирование, организация, контроль, анализ.
- Цель конкретизируется в задачах, ориентированных на планируемый результат.

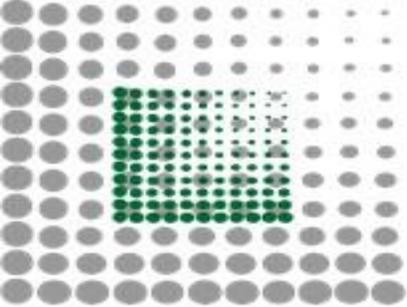


# Содержательный компонент

---

Определение методологических подходов к формированию и оценке функциональной грамотности обучающихся

- Вы определяете те подходы, которые позволят достичь поставленной цели.
- Например, системно-деятельностный подход, который предполагает, что управление формированием функциональной грамотностью обучающихся является составной частью целостной системы управления школой, а с другой стороны, вы характеризуете деятельность по управлению формированием функциональной грамотностью обучающихся в ОУ.

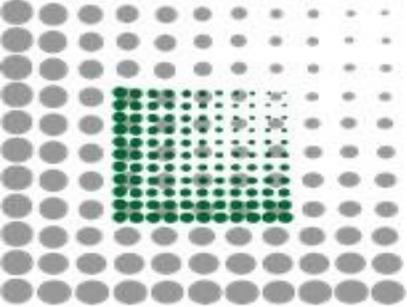


# Организационный компонент

---

Организация деятельности субъектов системы  
формирования и оценки функциональной грамотности  
обучающихся

- Как будет организована деятельность, какие структуры будут созданы, как будет осуществляться взаимодействие?

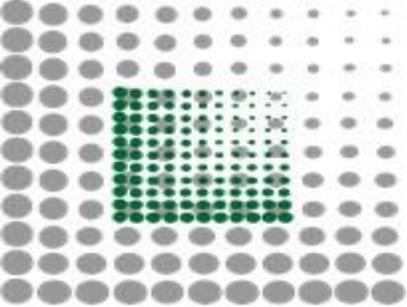


# Управленческий КОМПОНЕНТ

---

## Описание контрольно-оценочной и экспертной деятельности

- Как будет осуществляться контроль и оценка деятельности субъектов управления и структур: методики, инструменты?

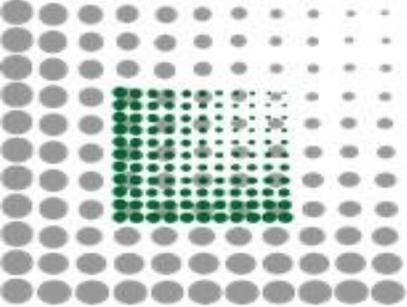


# Технологический компонент

---

Система технологий управления и сопровождения формирования и оценки функциональной грамотности обучающихся

- Какие технологии управления будут использованы?
- Например, технология управления по результатам: как будет разворачиваться в соответствии с поставленными целями.



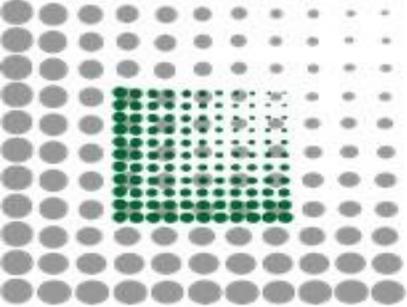
# Контрольно-оценочный компонент

---

- Формируется на основе системы показателей, набора диагностических методик, контрольно-измерительных материалов.
- Какие показатели будут использованы для оценки эффективности системы управления?

# Система формирования и развития функциональной грамотности

<b>Формирование функциональной грамотности</b>	Создание условий по формированию и развитию ФГ	<ul style="list-style-type: none"><li>- нормативно-правовые</li><li>- кадровые</li><li>- организационные</li><li>- программно-методические</li><li>- материально-технические</li></ul>
	Изменение в содержании образования	<ul style="list-style-type: none"><li>- ООП</li><li>- внеурочная деятельность</li><li>- воспитательная работа</li></ul>
	Изменения в технологиях	<ul style="list-style-type: none"><li>- технологическая карта урока</li><li>- технологии и формы работы</li><li>- метапредметные конкурсы и олимпиады</li><li>- инструменты для оценки сформированности ФГ</li></ul>



# Методологические основания (подходы) методического сопровождения

---

## 1. Системно-деятельностный подход

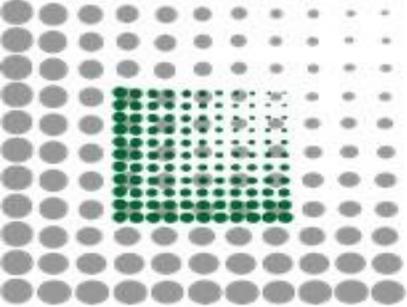
- Предполагает учет закономерностей организации деятельности и **становления деятельностной стороны личностного опыта**, позволяющего определить доминанту и актуализировать реализацию потребностей в осознании себя субъектом деятельности.

## 2. Полисубъектный (диалогический) подход

- Предполагает необходимость **учета влияния** всех факторов и субъектов социально-коммуникативного развития личности.

## 3. Компетентностный подход

- Ориентирован на **осмысление и формирование компетенций**, необходимых для формирования функциональной грамотности.



# Методологические основания (подходы) методического сопровождения

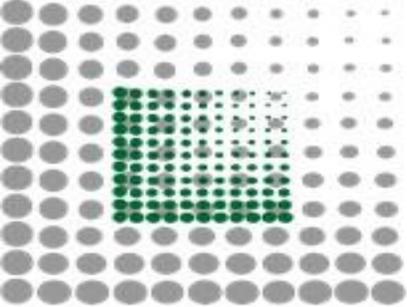
---

## 4. Критериальный подход

- Предполагает задание **критериев оценки** полученного результата.

## 5. Аксеологический (ценностный) подход

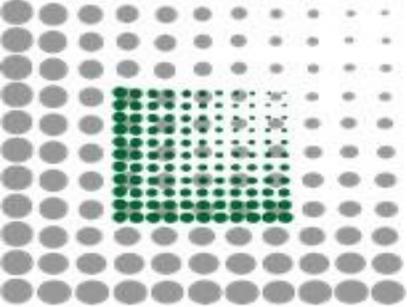
- Ориентирован на ценности, общезначимые принципы, задающие **направленность человеческой деятельности, мотивацию** человеческих поступков.



# Принципы методического сопровождения

---

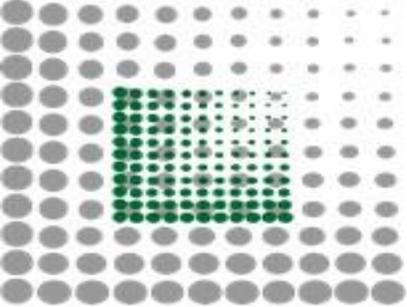
1. **Связь теории и практики** - от понимания к освоению и реализации практик в области формирования функциональной грамотности.
2. **Индивидуализации** - ориентация на запрос, индивидуальные трудности, оказание адресной помощи.
3. **Принцип доверия** профессионализму педагога, признания его потенциала и внутреннего ресурса как важнейшего фактора для повышения его квалификации.
4. Принцип коммуникативного **партнерства и сотрудничества, командной работы.**



## Содержательный аспект методического сопровождения

---

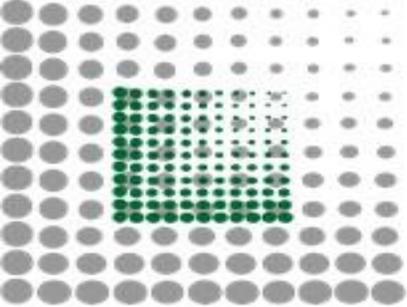
- Освоение **понятия функциональной грамотности**, ее структуры и содержания;
- освоение **средств** формирования, развития и оценки функциональной грамотности;
- **включение** средств формирования функциональной грамотности в собственную педагогическую практику;
- **предъявление** опыта использования освоенных средств и способов формирования и развития функциональной грамотности.



# Технологический аспект организации методического сопровождения

---

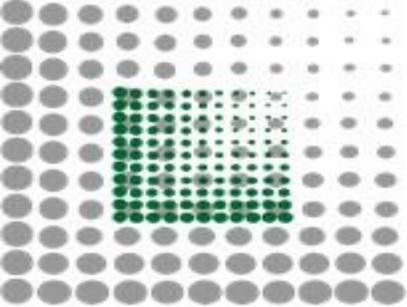
- Обучающие мероприятия по освоению технологий, обеспечивающих формирование функциональной грамотности.
- Организация продуктивных форматов сопровождения и обучения (тьюторское сопровождение, наставничество).
- Онлайн-форматы взаимодействия .
- Методические мероприятия: конференция, образовательный форум, методический марафон, открытые методические дни по вопросам формирования функциональной грамотности, фестиваль практик.
- Экспертиза материалов и разработок, описания эффективных практик формирования функциональной грамотности.
- Банк эффективных практик формирования функциональной грамотности.



# Банк эффективных практик формирования функциональной грамотности

---

- ✓ Разработанные и апробированные проектные задачи для начальной школы.
- ✓ Разработанные и апробированные учебные задания практико-ориентированного характера по формированию МГ, ЕНГ и ЧГ обучающихся основного уровня образования.
- ✓ Описание опыта применения педагогических технологий, способов и приёмов работы по формированию ФГ.
- ✓ Технологические карты уроков, на которых ведётся работа по формированию ФГ.

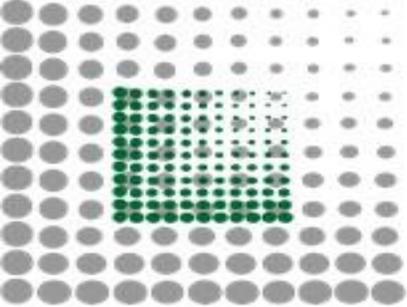


# Рефлексивный аспект организации методического сопровождения

---

Рефлексивные события по итогам проведения мероприятий по формированию функциональной грамотности обучающихся:

- проектные, аналитические, коуч-сессии,
- воркшопы,
- тьюториалы,
- дикуссионные площадки и т.д.



# Организационный аспект методического сопровождения

---

- **Формирование организационных структур:**  
проблемные группы по направлениям развития функциональной грамотности обучающихся.
- Разработка матрицы полномочий и ответственности в целях руководства и контроля процессов.

# Средства методического сопровождения

- Электронный банк тренировочных заданий по оценке функциональной грамотности на платформе Российской электронной школы: <https://fg.reshe.edu.ru/>
- Электронные учебно-**методические** комплексы, сервисы сети интернет в электронной информационно-образовательной среде .



Наталья Шалимова Техническая поддержка Вернуться в РЭШ «»

## МЕРОПРИЯТИЯ

Мероприятия / Создание мероприятия

### Новое мероприятие

Название мероприятия

- Глобальные компетенции
- Естественнонаучная грамотность
- Креативное мышление
- Математическая грамотность
- Финансовая грамотность
- Читательская грамотность

Дата проведения

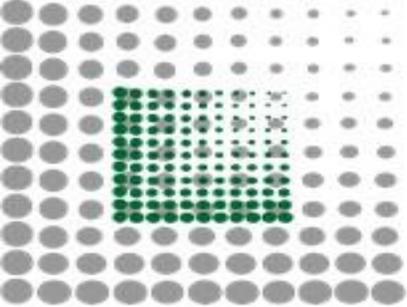
01.07.2021

Контрольно-измерительный материал

Вариант    Время на выполнение    КИМ

Вариант 1    [Укажите КИМ](#) ✕

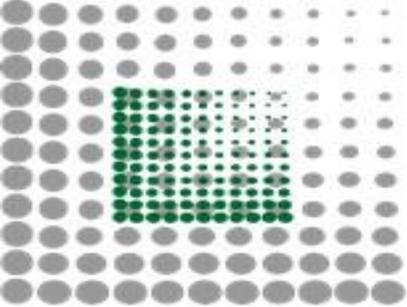
[+](#) Добавить вариант



# Управленческие действия

---

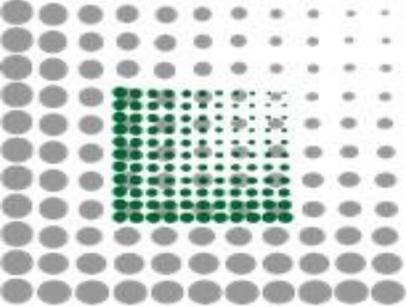
- Разработка нормативно-правовых и программных документов, планов, направленных на организацию методического сопровождения педагогов; внесение изменений в действующие документы.
- Разработка механизмов методического сопровождения, взаимодействия и координации структур, обеспечивающих методическое сопровождение педагогов.
- Проведение диагностических и мониторинговых мероприятий по оценке эффективности методического сопровождения педагогов и оценочных процедур сформированности функциональной грамотности обучающихся.
- Анализ и систематизация результатов методического сопровождения педагогов.
- Осуществление контроля за ходом методического сопровождения педагогов.
- Принятие управленческих решений.
- Анализ эффективности принятых управленческих решений.



## Результативно-оценочные подходы к организации методического сопровождения

---

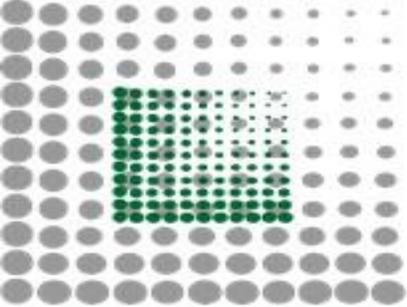
- Мониторинг профессиональных дефицитов педагогов в области формирования функциональной грамотности.
- Мониторинг эффективности методического сопровождения педагогов.
- Система оценочных процедур сформированности функциональной грамотности обучающихся.



# Комплекс мер (план мероприятий, «дорожная карта»)

---

1. Изменения содержания и технологий преподавания.
2. Повышение квалификации и профессиональная подготовка педагогических работников.
3. Методическая поддержка формирования функциональной грамотности.
4. Мониторинг формирования функциональной грамотности обучающихся.
5. Организационно-управленческое обеспечение формирования функциональной грамотности обучающихся.



# УСЛОВИЯ

№	УСЛОВИЯ	Состав действий
1.	Нормативно-правовые условия	
2.	Организационные условия	
3.	Кадровые условия	
4.	Программно-методические условия	
5.	Материально-технические условия	

Спасибо за  
внимание!

---