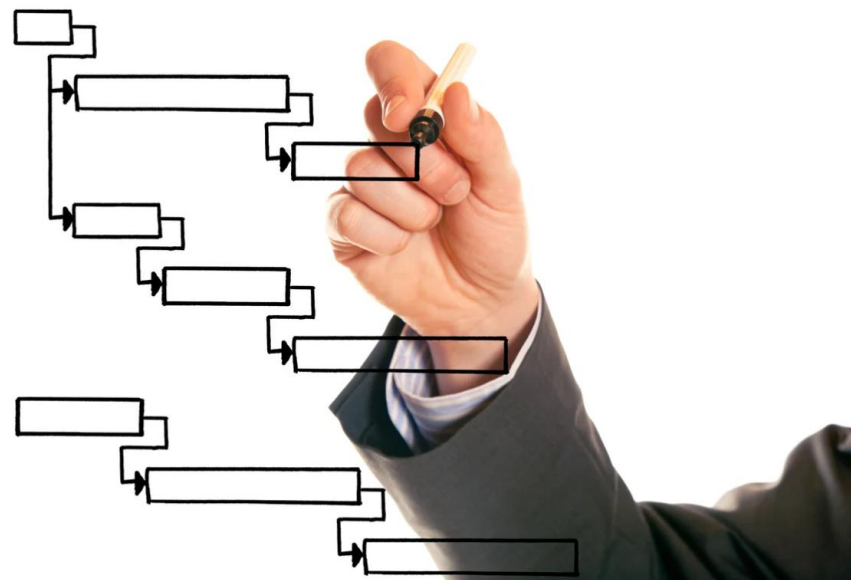


Подходы к формированию организационно-управленческой модели сопровождения процесса формирования функциональной грамотности обучающихся



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

Информационно-аналитическая	Анализ выявленных результатов и факторов, их определивших
Мотивационно-целевая	Объективное целеполагание субъектами управления
Планово-прогностическая	Поставленные цели определяют логику и содержание планирования
Организационно-исполнительская	Организация деятельности всех субъектов системы, не исключая самостоятельный выбор исполнителями ресурсообеспеченных условий, средств, организационных форм и способов достижения цели
Контрольно-диагностическая	Диагностика и контроль
Регулятивно-коррекционная	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	
Полученный новый результат подвергается анализу, на основании которого осуществляется целеполагание	



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**

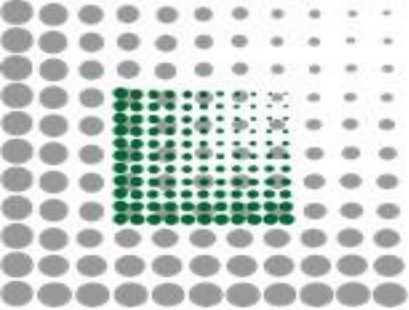


Контроль
(по критериям и
срокам), результаты
которого используются
в первую очередь для
разработки
корректирующих
мероприятий



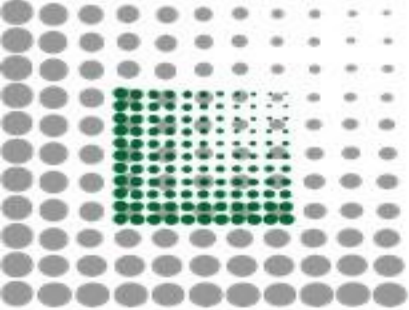
**Запланированные
результаты**

**Соответствие формы оценки содержанию
оцениваемого явления**



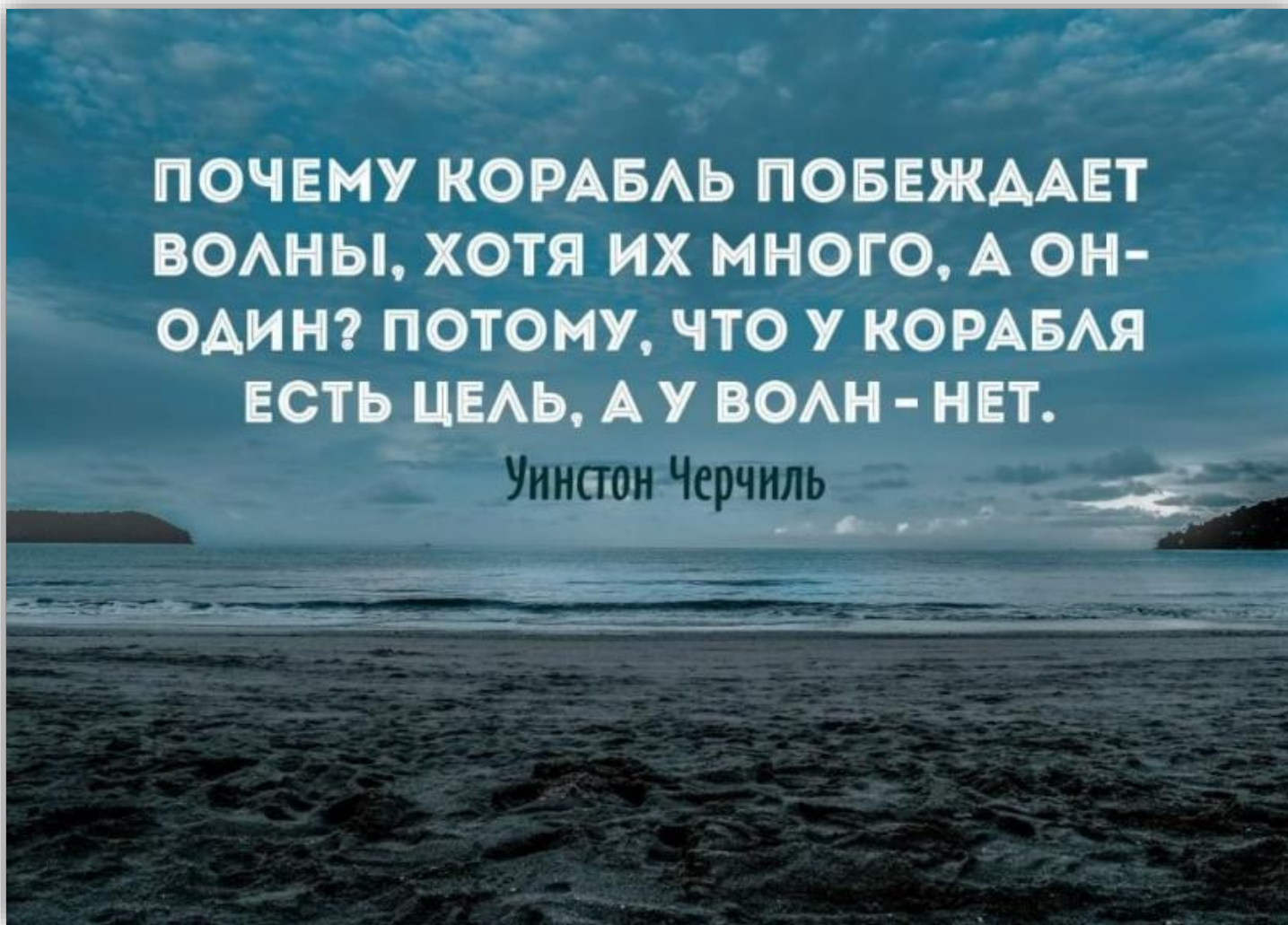
Организационно-управленческая модель сопровождения процесса формирования функциональной грамотности обучающихся (под условия конкретной ОО)

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.**

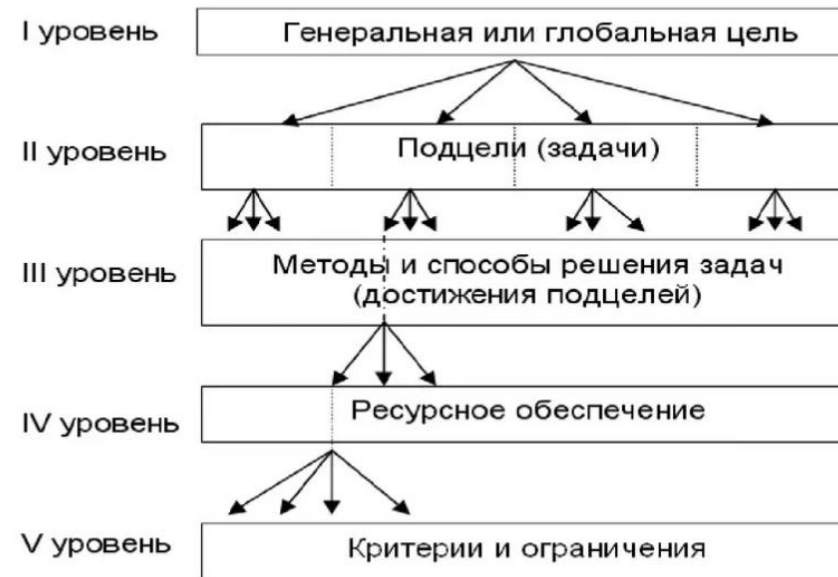
Уинстон Черчилль



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

$$Д = О + Из + Оц$$

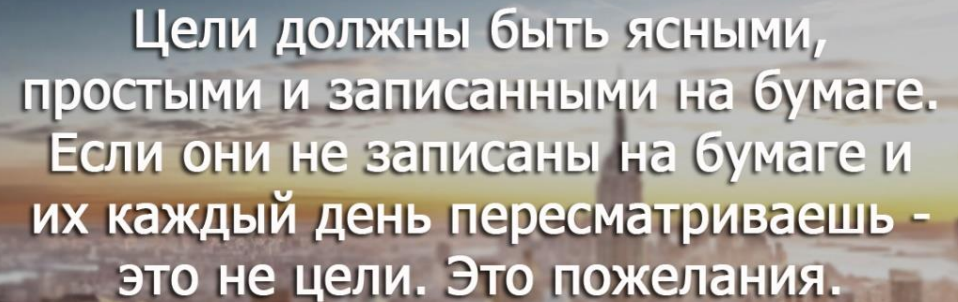
- 1) Определения и их признаки настолько точно описаны, что понятие всегда адекватно соотносится с его объективным проявлением (то есть с тем, что оно обозначает);
- 2) проявления и факторы, обозначаемые понятием, обладают категорией меры, то есть их величина поддается прямому или косвенному измерению;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

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



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.



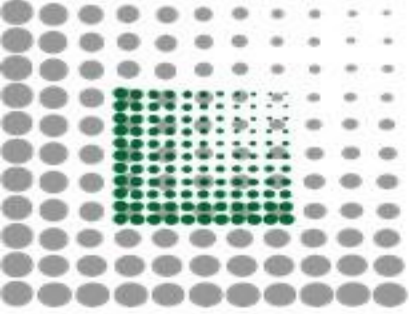
Принципы методического сопровождения

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,
- дискуссионные 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

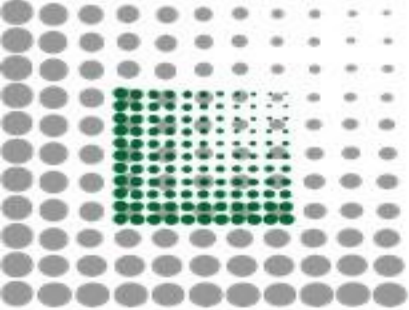
Вариант 1 [Укажите КИМ](#) ✕

[+](#) Добавить вариант



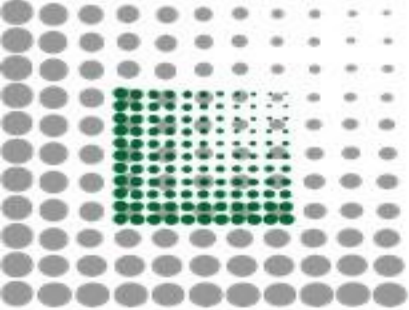
Управленческие действия

- 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!
