

## ГЛАВА VII. УПРАВЛЕНИЕ УРОКОМ

*Директор школы должен руководить уроком в течение всего учебного года – с первого до последнего дня занятий. Руководство уроком в процессе повседневной работы должно осуществляться прежде всего в форме наблюдения и анализа уроков, посещенных директором школы.*

*В.А. Сухомлинский*

*Я – сторонник управления качеством, основанного на вере в людей и их хорошие качества... Если руководитель не доверяет своим подчиненным и осуществляет строгий контроль и частые проверки, он не может быть хорошим руководителем. Его управление основано на убеждении, что люди порочны по своей природе, такая система попросту не способна функционировать.*

*Исикава Каору*

### **§1. Управление уроком – важнейший фактор совершенствования функционирования школы**

«Многолетние наблюдения за работой руководителей школ убеждают в том, что поверхностность, примитивизм руководства – это прежде всего результат того, что директор не знает, что делается на уроках, в каком направлении развивается творческое мастерство учителей, да и есть ли оно вообще в школе, это мастерство. К большому сожалению, есть директора, которые при 15–20 классах-комплектах посещают за год 70–80, а то и меньше уроков. Такого рода руководителя можно сравнить с человеком, который является на работу с завязанными глазами и блуждает, как в потемках: что-то слышит, но ничего не видит, не знает, не понимает» [195]. Эти строки были написаны В.А. Сухомлинским свыше 25 лет тому назад. Но несмотря на то, что многое изменилось за это время в нашей системе народного образования, они остаются справедливыми и актуальными. Директора школ, их заместители по учебно-воспитательной работе, заведующие отделениями и предметными кафедрами должны знать о том, как проходят уроки в их учебных заведениях, должны управлять уроком.

Самый большой недостаток существующего ныне процесса внутришкольного управления **заключается в его неконкретности. Мы управляем школой вообще.** Еще Гегель утверждал, что нельзя действовать «вообще», что решение практических задач обязательно связано с рассмотрением тех или иных частных случаев. В школе протекает огромное множество сложнейших по своей структуре процессов, имеется немало участков, требующих конкретного, систематического, научно обоснованного управленческого воздействия. Поэтому управлять школой вообще – значит, фактически не управлять ею совсем. Управление сложными социально-педагогическими системами требует конкретного осмысления управленческой деятельности на каждом жизненно важном для нее узле, на каждой ее подсистеме. Вот почему одним из важнейших направлений реконструкции внутришкольного управления должна стать разработка целевых программ управления конкретными участками педагогического процесса.

Решение подавляющего большинства задач реконструкции школы так или иначе зависит от качества, эффективности, инновационной направленности уроков.

Следовательно, сегодня на первый план выступает задача разработки конкретной системы управления уроком в каждой школе. Управление уроком – это не только педагогическая, управленческая, но и сложнейшая, острейшая социальная проблема, т.к. от ее решения зависит качество учебно-воспитательного процесса, эффективность функционирования школы, состояние системы народного образования в целом.

А между тем у нас существует «психологическая инерция» в решении этой проблемы, которую можно охарактеризовать выражением «идти по проторенной дороге». Это следствие стихийно накопленного руководителями школ опыта, превратившегося в функциональную устойчивость. «Вектор инерции» складывается под влиянием привычных представлений, трафаретов и образцов в управлении уроком, связанных с представлением о том, что управленческое воздействие на урок руководитель школы оказывает лишь через его анализ. Он бесплоден и в конечном счете ведет к тупиковым ситуациям. Если учесть, что уровень анализа уроков в целом по системе народного образования остается чрезвычайно низким, то можно сделать вывод о чрезвычайно слабом управленческом воздействии на урок в нашей школе.

В решении этой проблемы явно необходим «метод инверсии», который требует сознательного преодоления психологической инерции, отказа от прежних взглядов на задачу с тем, чтобы посмотреть на нее с некоторых новых или измененных позиций. Но как говорят, ничего не возникает из ничего. «Ничто не исчезает из старого – все развивается, и жизнь наплывает на старые обломки», – писал Гете.

Не нова и идея конкретной системы управления уроком. Ее тридцать лет тому назад выдвинул и попытался обосновать В.А. Сухомлинский. Думается, что сегодня настала пора претворить эту идею в жизнь, перевести ее на конкретный технологический уровень, используя программно-целевой метод управления. Почему именно этот метод?

Программно-целевой метод управления является специфической формой осуществления системного подхода, это очень действенное средство управления сложными целенаправленными организационными системами. Не случайно последние 30 лет явились временем триумфального шествия этого метода по планете. За этот период работам, связанным с теми или иными вопросами программно-целевого управления, было присуждено три Нобелевских премии. Программно-целевой метод управления правомерно рассматривать как общенаучный, обладающий высокой степенью общности и реализуемый в самых различных областях практической деятельности человека, связанных со сложными системами.

В своем упрощенном варианте, который, на наш взгляд, давно уже необходимо использовать в школе, программно-целевой метод управления включает в себя:

1. **Выделение объекта управления.** Создание совершенно определенного и четкого его содержательного контура. Прежде, чем приступить к управлению, руководителю необходимо осознать на что должны быть направлены его управленческие воздействия. В этой связи уместно сразу же дать рабочее определение самому понятию «управление уроком».

УПРАВЛЕНИЕ УРОКОМ ЕСТЬ ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ НА ЕГО СОДЕРЖАНИЕ, ФОРМУ И ТЕХНОЛОГИЮ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ, НА ФОРМИРОВАНИЕ УСЛОВИЙ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ЕГО КАЧЕСТВА С ЦЕЛЬЮ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЕГО КОНЕЧНОГО РЕЗУЛЬТАТА

Уже из этого определения видно, что управление уроком – это многогранный и сложный процесс, осуществить который эффективно можно, только опираясь на системный подход, ибо последний есть упрощение сложного, предполагающее обязательное расчленение сложного образования на компоненты, его составляющие, с учетом их органической связи и взаимодействия. А это как раз то, что нам нужно, ибо для того, чтобы конкретизировать процесс управления уроком, руководителю школы необходимо разобраться в том, из каких составляющих складывается это управление.

После того, как определен объект управления, необходимо самым скупулезнейшим образом наметить и сформулировать цели управления. Собственно говоря, управление любым процессом начинается с выбора цели. Естественно, что и управление уроком также является процессом целе-ориентированным.

Цель вызывает организацию! Организация воспроизводит систему! Таково принципиальное положение системного подхода. В силу этого при конструировании системы управления уроком необходимо не цели и задачи приспособлять к существующему дидактическому и методическому уровню урока, а наоборот, осуществлять управление им таким образом, чтобы довести урок до данного научного уровня поставленных целей, задач и методов их реализации. Поскольку управление уроком – явление чрезвычайно сложное, состоящее из целого рода управленческих процессов, постольку и цель его будет тоже достаточно сложной. Она будет распадаться на целый ряд более частных целей. Следовательно, видимо, необходимо говорить не просто о цели управления уроком, а о взаимодействующей совокупности целого ряда целей или, если использовать терминологию системного подхода, о «дереве целей».

Итак, вторым этапом программно-целевого подхода в его преломлении к управлению уроком будет построение «дерева целей». Цели должны быть сформулированы для системы в целом, для всех ее подсистем, они должны быть доведены в качестве непосредственных организационных заданий до конкретных исполнителей. Встает вопрос: «Каким образом это можно сделать?»

И здесь в силу вступает третий этап программно-целевого управления: разработка программ под каждую конечную цель. Термин «программа» в дословном переводе с греческого языка означает «объявление», «распоряжение». Однако в последнее время он приобретает все более сложное и богатое содержание. В данном конкретном случае под программой можно понимать совокупность мероприятий, конкретизированных по срокам, исполнителям, методам осуществления и направленных на достижение строго определенных целей. Короче говоря, программа – это инструмент управления интеграцией, объединение различных видов деятельности, это комплекс работ по решению отдельной или целого ряда проблем.

Далее, поскольку мы говорим о программе как совокупности мероприятий, постольку необходимо дать определение понятию «мероприятие».

В программе управления этот термин распространен достаточно широко. И хотя он и не занимает в теории управления особого места, но тем не менее, имеет право на существование как синоним целенаправленных действий.

Мероприятием называется действие или система действий, с помощью которых реализуются определенные цели. Это – средство достижения цели.

На этапе составления программ целезадающая подсистема («дерево целей») смыкается непосредственно с целереализующей подсистемой, т.е. взаимосвязанной совокупностью мероприятий, обеспечивающих производство тех или иных работ для достижения целей. «Стыковка» трудна не только в космосе, она всегда и везде представляет определенные трудности. Дело в том, что подсистема мероприятий в отличие от подсистемы целей всегда строится в значительной мере по производственно-технологическому принципу. Поэтому отдельные мероприятия оказываются направленными на достижение нескольких целей, причем в ряде случаев выходящих за пределы программ. При этом в программу могут включаться и мероприятия, которые не направлены непосредственно на достижение целей программы, а выполняют вспомогательные, обеспечивающие функции. Многие специалисты программно-целевого управления считают, что процесс становления, составления и реализации программы должен опираться на форму документа, который требует ответа по содержанию на шесть вопросов. Эти вопросы группируются в три категориальные пары.

**Первая пара;** объект – субъект (что, кто?). В этих рубриках программы дается наименование мероприятия (что представляет собой данная операция или действие), а во второй рубрике утверждается указание на то, кто отвечает за ее осуществление.

**Вторая пара;** время – пространство (когда? где?). Когда проводится мероприятие, и где оно осуществляется.

**Третья пара;** количество – качество. Сколько ресурсов (в данном случае речь идет о сроках, времени, необходимом для выполнения мероприятия) требуется для выполнения и как именно это будет осуществлено.

Таким образом, составляется программа, которую в данном конкретном случае можно назвать технологической картой управления, процессом достижения конкретной цели. Итак, суть программно-целевого подхода к управлению уроком заключается в том, что:

- **во-первых**, процесс управления им, в силу его сложности делится на целый ряд объективно существующих подпроцессов, связанных друг с другом и взаимодействующих между собой;
- **во-вторых**, определяется цель осуществления каждого из них и строится на этой основе «дерево целей», процесс управления уроком в целом;
- **в-третьих**, конструируется под каждую цель программа ее достижения;
- **в-четвертых**, за осуществление каждого конкретного участка управления закрепляется персонально ответственное лицо;
- **в-пятых**, четко и однозначно определяется его управленческая роль и степень ее усвоения доводится до современного уровня.

Теперь, когда мы в очень общих чертах познакомились с сущностью программно-целевого управления, попробуем более подробно уже в преломлении нашей темы рассмотреть содержание каждого этапа.

Давайте проинвентаризируем, прежде всего, состав и краткое содержание объекта управления, ибо это крайне необходимо знать для того, чтобы осознанно на него воздействовать. Необходимо отметить, что наш объект управления достаточно сложен. Он включает не только урок сам по себе, но и условия, наличие которых его порождает и делает эффективным. Объект управления складывается из следующих взаимосвязанных и взаимодействующих объектов.

**1.** Теоретико-методическая подготовленность учителя по уроку. Без теории современного урока, передовой методики его осуществления реконструкция урока невозможна. Новаторство может возникать только на хорошей теоретико-методической основе. Без этого нельзя повысить теоретическую, дидактическую и психологическую структуру урока. Не случайно известный советский педагог С.Т. Шацкий писал о том, что «проблема урока вырастает в очень серьезную проблему теоретического и практического характера. Чем больше мы будем разбираться в этих вопросах, тем скорее мы создадим то мастерство, которым без теоретической выучки никак не овладеть» [230, 128]. Таким образом, процесс управления уроком – процесс обучающий. В этом его специфика и особенность.

**2.** Психологическая основа урока, заключающаяся в наличии развитых отношений сотрудничества между учителем и учеником, освоение учения без принуждения всеми учителями. Невозможно не согласиться с академиком Ш.А. Амонашвили, который считает, что реформа – это прежде всего реконструкция всех отношений, в которые включена школа, и прежде всего отношений учитель–ученик. Как показывает целый ряд исследований, учащиеся считают проблему отношений учителей и учеников самой актуальной в современной школе. Естественно, что конструирование психологической основы урока путем формирования отношений сотрудничества – процесс чрезвычайно сложный. Он не развивается сам по себе, а осуществляется путем филигранного управления им.

**3.** Предварительная подготовка учителя к урокам на весь период учебного года или, как ее назвал в своей книге «Школьный год» М.Г. Захаров, «педагогическая экипировка учителя». Сюда входит: изучение программ, учебника, методической литературы; выделение узловых вопросов по курсу, которые ученики должны запомнить; определение системы ведущих понятий, которую должен усвоить ученик в течение года; определение типов уроков и последовательного их проведения, вычленение и осмысление главной идеи предмета и многое другое. Все это организуется руководителем школы до начала учебного года и подлежит управлению с его стороны.

**4.** Подготовка учителя к каждому уроку. Успехи и поражения учителя на уроке закладываются в большинстве своем задолго до того, как прозвенел звонок, в ходе подготовки педагога к уроку. Такая подготовка также является процессом, который должен подвергаться постоянному систематическому управленческому воздействию со стороны администрации школы.

Как известно, в подготовку учителя к уроку входит: внимательное освоение раздела программы по данному уроку; изучение материала учебника по этому разделу; формулирование замысла урока с выходом ответа на вопрос: «Чтобы ты хотел достигнуть в результате его?»; привязка урока к данному конкретному плану и определение пути конкретных учащихся к поставленной на уроке цели; выбор из всего арсенала методов, наиболее результативных для данного материала и для данных учащихся; моделирование своих действий на данном уроке; осуществление структуры урока и фиксация всего найденного в плане-конспекте; подготовка наглядных и учебных пособий, а также ТСО [110]. Как видим, процесс подготовки учителя к каждому уроку не так уж прост, далеко не каждый педагог с такой тщательностью готовится к уроку. Этот важнейший участок безусловно нуждается в постоянном управленческом воздействии администрации школы.

**5.** Имеет смысл в первом периоде формирования системы управления уроком выделить в объекте управления в самостоятельный блок такой процесс, как целеполагание. Почему? По логике вещей процесс целеполагания или процесс формулирования триединой цели урока входит в блок подготовки учителя к каждому уроку, учитывая, что целеполагание, целесообразность действий учителя на уроке, его

целеустремленность в ходе осуществления являются сегодня чрезвычайно западающим моментом. А между тем, умение осмыслить все три аспекта триединой цели урока, расчленив ее на задачи этапов, а последние – на задачи учебно-воспитательных моментов – залог успеха учителя в подготовке его к уроку. Процессы целеполагания и целеосуществления достаточно сложны. Для их качественного осуществления учителем нужны определенные теоретические знания, некоторый тренинг их применения на практике, а это требует определенного управленческого воздействия руководителя.

**6.** Единые требования к уроку и режиму его осуществления. Основные требования к построению и проведению урока объективно вытекают из принципов обучения. Не зная принципов и требований к уроку, невозможно правильно его сконструировать и осуществить. Этот теоретический материал должен быть освоен учителем и умело применен на практике.

Кроме того, к уроку предъявляются единые организационные требования, выполнение которых обязательно подконтрольно администрации.

**7.** Взаимосвязь и соответствие друг другу основных компонентов урока. Это чрезвычайно важный блок объекта управления – он представляет дидактическую сердцевину урока: как известно, конечный результат урока во многом зависит от того, насколько методы обучения, выбранные учителем, соответствуют им же подобранному содержанию учебного материала и насколько формы организации познавательной деятельности учеников, используемые учителем в ходе урока, соответствуют содержанию учебного материала и методам обучения. Чем выше это соответствие, тем эффективнее конечный результат урока. К сожалению, практика проведения уроков изобилует нарушениями этого соответствия. Оно так просто учителю не дается, нужна систематическая работа по освоению этого сложнейшего участка педагогического процесса и, естественно, здесь без управления не обойтись.

**8.** Домашнее задание и проверка его выполнения. Один из трудных и пока далеко не совершенных участков урока. «Главное, что следует добиваться директору школы, – писал В.А. Сухомлинский в своей книге «Разговор с молодым директором школы», – чтобы домашняя работа не мыслилась как количественный придаток к классной. Домашняя работа – это развитие, углубление знаний, совершенствование умения учиться» [195, 178].

Этот блок складывается из: определения, объема домашнего задания; методики его задания учащимся (что учить, что за чем учить, когда учить и как учить); систематической проверки его выполнения у всего класса.

Этот блок нуждается в особом постоянном управленческом воздействии администрации, ибо здесь все время нарушаются организационные требования, дидактические требования, ибо именно здесь в первую очередь нередко проявляется предметный эгоизм некоторых учителей. И в то же время от него во многом зависит качество учебно-воспитательного процесса в целом.

**9.** Повторение и систематизация знаний учеников. В.А. Сухомлинский считал, что руководители школы, руководители методических объединений должны постоянно работать с учителем в таком направлении, чтобы повторение обязательно способствовало «...приведению знаний в систему, чтобы связующим звеном в этой системе была основная идея теоретического материала, чтобы повторение не превращалось в простое воспроизведение фактов» [197, 288]. Без повторения нет учения, потому что нет твердого запоминания. Состав этого блока можно представить следующим образом: что повторяется, что в повторяемом материале является главным, что является главным для повторения, от запоминания и понимания каких главных вопросов будет зависеть запоминание всего остального материала, как спланировать следующие уроки повторения.

В основе этого блока, таким образом, должно лежать понимание того, что систематическое повторение того, что еще не забыто, повторение самого трудного для запоминания, повторение главных, центральных вопросов программы, от запоминания которых зависит запоминание и понимание остального материала [197].

**10.** Выполнение программ. Это входит в задачу каждого урока. Процесс выполнения теоретической и практической программы требует постоянного планирования, жесткого контроля и систематического регулирования. Постольку поскольку имеется в виду не только количественная, временная, но и качественная сторона выполнения программ, то этот блок может входить определенной частью в блок проверки качества знаний, без него не обойтись в ходе управления процессом повторения и систематизации знаний, но одновременно с этим он играет очень важную самостоятельную роль в процессе управления уроком.

**11.** Прочность, глубина, осознанность знаний, умений и навыков учащихся. Это один из сложнейших блоков. Дело в том, что управление формированием качества знаний неизбежно связано с управлением качеством преподавания, в определенной степени связано с оказанием управленческого воздействия на всю совокупность факторов, влияющих на учебно-воспитательный процесс. Для того чтобы управлять этим блоком, необходимо знать: фактическое состояние знаний, умений и навыков по учебным дисциплинам и их соответствие требованиям государственных программ; истоки причин слабых знаний всего класса или отдельных учащихся; в чем конкретно нужно помочь учителю; объективность оценки знаний учащихся и ее соответствие существующим нормам и многое, многое другое.

Таков в первом приближении объект управления. Первые три блока в нем составляют условия качественного осуществления урока, остальные относятся непосредственно к самому уроку. При этом следует отметить, что состав объекта управления остается открытым, т.е. он пока не ограничивается жестко только этими блоками, ибо они, видимо, отражают его содержание не полностью, и по мере дальнейшего исследования проблемы количество блоков может быть увеличено. Кроме того, необходимо отметить, что это один из возможных составов объекта управления, ибо наличие школ с различными миссиями, с разнообразными системами обучения требует и различных по содержанию и составу объектов управления.

Но тем не менее, уже такой контур содержания объекта управления дает нам возможность приступить к следующему этапу создания системы управления уроком – проектированию «дерева целей».

Поскольку наш объект достаточно сложен, то и процесс управления им будет представлять собой сложную процессуальную систему. Следовательно, и цель, которую он преследует, тоже будет непростой, распадающейся на целый ряд более чем частных конкретных целей. Таким образом, необходимо вести речь не просто о цели управления уроком, а о взаимодействующей совокупности целого ряда целей или, если использовать терминологию системного подхода, о «дереве целей». Что же оно собой представляет? Главную цель управления уроком можно сформулировать следующим образом: обеспечить эффективное функционирование урока для целостного формирования личности на основе развивающего и воспитывающего обучения.

Сама по себе эта цель достаточно абстрактна, что в общем-то является одной из характеристик главной цели вообще. Поэтому она не может быть достигнута сама по себе. Она достигается через реализацию целого ряда нижеследующих целей, на которые распадается и которые ее конкретизируют.

Итак, для того чтобы обеспечить эффективное функционирование урока в школе, необходимо:

- Сформировать у каждого члена педагогического коллектива теоретико-методические основы для понимания сущности урока как сложной, целостной процессуальной системы. Если говорить о ранговой характеристике этой цели, то она занимает ведущее место, ее достижение играет роль системообразующего фактора, лежащего в основе качественного достижения всех других целей управления уроком.
- Вторая приоритетная цель может быть сформулирована следующим образом: создать и развивать систему отношений сотрудничества между учителем и учеником, учительским и ученическим коллективами, между администрацией школы и учителями.
- Добиться освоения каждым учителем на практике основных положений педагогики сотрудничества как основы для выполнения требования «учить всех, учить каждого, учить качественно».
- Обеспечить систематическую педагогическую экипировку учителей перед началом каждого учебного года.
- Сформировать четко контролируемую систему подготовки учителей к каждому уроку.
- Обеспечить овладение учителем технологией целеполагания и целеосуществления в ходе подготовки и проведения уроков. Осмысленная целевая ориентация педагога в ходе осуществления урока оказывает огромное влияние на формирование качества его конечного результата.
- Добиться глубокого понимания каждым учителем роли и значения воздействия, взаимодействия и соответствия друг другу каждого компонента урока как основы для понимания его сущности.
- Организовать в коллективе систематическое выполнение всеми учителями требований (дидактических требований) к построению и проведению урока, а также к режиму его осуществления. Повысить дидактическую культуру урока.
- Создать в школе систему управления учебной домашней работой учащихся, добиться систематического ее выполнения всеми учениками.
- Обеспечить прочные осознанные знания за счет создания в школе действенной системы их повторения и систематизации.
- Добиться полного выполнения теоретической и практической части программы.
- Систематически проверять прочность, глубину и осознанность знаний, умений и навыков учащихся.

Таков первый уровень декомпозиции генеральной цели управления уроком.

Затем каждая из 12 целей этого уровня декомпозируется еще на более конкретные уровни, каждая из которых является рубежом достижения вышестоящей. Каждая из целей смыкается с целереализующей программой их достижения, где определяются конкретные пути и средства достижения каждой цели.

Естественно, что все дерево целей и все технологические карты управления уроком рассмотреть в данной книге невозможно, да и вряд ли это нужно делать. Однако, для ясности возьмем одну цель из первого уровня «дерева», проследим ее декомпозицию и рассмотрим технологию ее достижения.

**Цель 6 – «Обеспечить овладение учителем технологией целеполагания и целеосуществления в ходе подготовки и проведения уроков».** Она декомпозируется на следующие цели:

**6.1.** Изучить с членами педагогического коллектива теоретические основы целеполагания.

**6.2.** Сформировать и углубить у каждого педагога практические навыки целеполагания и целеосуществления.

**6.3.** Организовать систематический контроль за работой учителя по целеполаганию и целеосуществлению.

Теперь можно под каждую цель определить средства ее достижения и ресурсы, требующиеся для этого. Для краткости давайте определим только средства и не будем рассматривать всю технологическую карту в целом.

**Под цель 6.1 «Изучить с членами педагогического коллектива теоретические основы целеполагания»** подводится следующая мероприятиная база:

**6.1.1.** Проанализировать на основе изучения поурочных планов, посещения уроков, бесед с учителями влияние качества целеполагания на состояние качества преподавания и качества знаний, умений и навыков учащихся.

Это мероприятие необходимо для того, чтобы сформировать на основе выводов анализа правильное педагогическое общественное мнение в коллективе о роли и значении ТЦУ урока и о необходимости дальнейшей работы по целеполаганию.

Когда будет выяснен уровень целеполагания у каждого учителя, определены наиболее западающие участки этого процесса, можно перейти ко второму мероприятию по достижению цели 6.1.

**6.1.2.** Спланировать работу по совершенствованию технологии целеполагания и целеосуществления в педагогическом коллективе.

**6.1.3.** Организовать проведение с учителями теоретических семинаров по изучению места, роли ТЦУ в системе урока, ее состава, умения учителя действовать в ходе урока сообразно поставленной цели (целеосуществление).

**6.1.4.** Научить педагогов самоанализу зависимости реального результата от уровня целеполагания и целеосуществления.

**Подцель 6.2,** которая, как мы уже выше говорили, звучит так: «сформировать и углубить у каждого педагога практические навыки целеполагания и целеосуществления», можно наметить следующие мероприятия:

**6.2.1.** Провести семинар-практикум по построению ТДЦ и ее расчленению на цели этапов и дидактических моментов.

**6.2.2.** Организовать посещение открытых уроков, на которых можно бы было всем учителям увидеть оптимальный вариант целеполагания и целеосуществления.

**6.2.3.** Организовать взаимопосещение уроков учителями для организации товарищеской помощи в решении проблемы.

**6.2.4.** Организовать прослушивание и обсуждение лучших самоанализов по целеполаганию и целеосуществлению.

**Подцель 6.3.** Организовать систематический контроль за работой учителей по целеполаганию и целеосуществлению. Эта цель может быть достигнута с помощью следующих средств:

**6.3.1.** Наряду с различными целями посещения и анализа уроков спланировать посещение и анализ с целью: проанализировать работу учителя по целеполаганию и целеосуществлению.

**6.3.2.** Систематически (не менее 2 раз в году) проводить для всего педагогического коллектива обобщенный анализ состояния целеполагания и целеосуществления.

**6.3.3.** Обобщить опыт работы лучших учителей по целеполаганию и целеосуществлению.

Такова технологическая карта по достижению данной цели. Надо заметить, что программа управления уроком вначале будет громоздкой, ибо большую роль в ней будет играть часть теоретической и практической подготовки, но постепенно, когда последняя будет осуществлена, и программа управления уроком будет сведена к минимуму целей и средств по их достижению, ее объем значительно уменьшится.

Таков пример построения программы под одну цель. Аналогично конструируются технологические карты и под все другие цели «дерева», они-то и создают единую партитуру управления уроком; и оно становится до предела конкретным, последовательным и целенаправленным.

Несколько слов об инструментах управления уроком. Думаю, что к таковым можно отнести: беседу с учителем, заседание методического объединения, заседание педагогического совета, заседание предметной кафедры, оперативное совещание при директоре или его заместителе по учебно-воспитательной работе, гласность выводов, наличие постоянной информации в учительской под рубрикой «Вести с уроков» и т.д.

Однако, самым главным, ведущим, основным инструментом управления урока является его посещение руководителем и последующий анализ. Правда, необходимо отметить, что таковым он становится в том случае, если осуществляется на серьезной научной основе – системном подходе.