

ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ
ЦЕНТР ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ СПЕЦИАЛИСТОВ «ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ ЦЕНТР»
ЦЕНТРАЛЬНОГО РАЙОНА САНКТ-ПЕТЕРБУРГА



**Эффективное управление:
территория смыслов и возможностей**

Модель организационной информационно-методической поддержки «Кластер интеллектуального образования»

СОПРОВОЖДЕНИЕ ОУ ЭКСПЕРТОМ

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

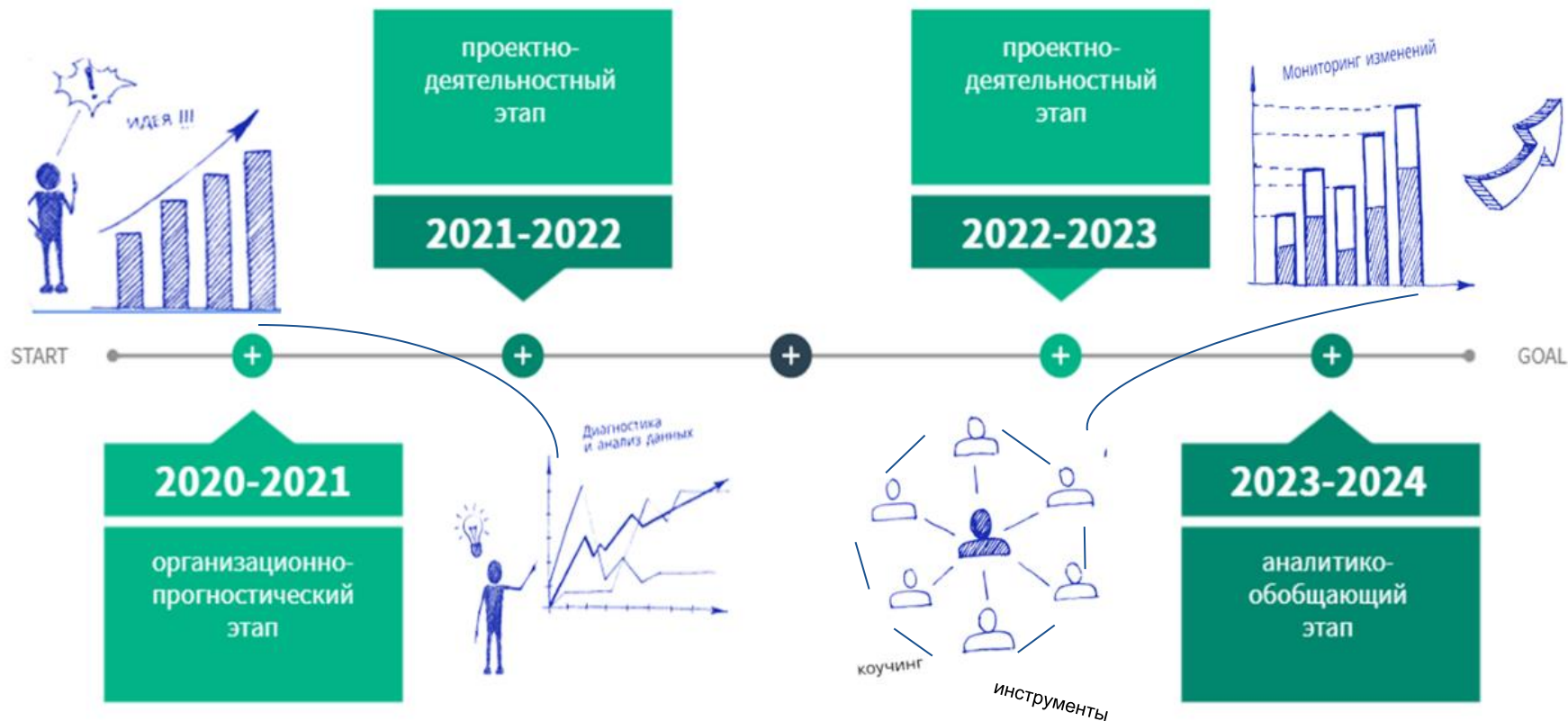
СОВМЕСТНАЯ РАБОТА



Этапы проекта «КИО»

Какие инструменты будете использовать для диагностики?
Какие проблемы хотите решать?

Что и как будете делать?
Какие инструменты будете применять?



Как повысить качество образования в ОУ?
В чем проблема/ причины?
Как поняли, что в этом проблемы?

Каких результатов ожидаете/хотите получить?
Как поймете, что достигли результаты?

В поисках союзников...

	Соглашаются	Не соглашаются
Доверяют	Союзники и последователи	Друзья
Не доверяют	Потенциальные союзники	Оппоненты (противники)

Чек-лист для управленческой команды

★ Чек лист № 4 для директора: инструменты для внутреннего мониторинга

№	Инструменты для самообследование	Результат	Ссылки на инструменты
1	SWOT - анализ	Заполнена таблица / Что будете делать? Зачем?	
2	Распределение ролей в управленческой команде школы - PAEI-тест	Тестирование АУП (директор, заместители директора, руководители МО, др. сотрудников) Скриншот с экранов опрашиваемых. Аналитическая справка: как распределены роли в управленческой команде? Кто нужен? Зачем? и т.д.	http://paei.denero.ru/#test
3	Определить этап, на котором сейчас находится Ваша организация – тест Жизненного цикла школы	Тестирование АУП (директор, заместители директора, руководители МО), Аналитическая справка Совпадает ли видение АУП?	https://lifecycle.adizes.com/index.php?language=ru_RU
4	Структура профессиональных взаимодействий в педагогическом коллективе	Тестирование всех педагогических сотрудников. Аналитическая справка Каковы профессиональные связи педагогов? С кем взаимодействуют?	https://direktoria.org/catalog/research/34/ промо код: PART-78-1
5	Исследование - «В поисках союзников»	Заполнить таблицу управленческой команде.	Приложение 1
6	Анализ мотивационного профиля коллектива	Чтобы построить систему мотивации и стимулирования, основанную на анализе доминирующих групп в коллективе, разбудить инициативу, улучшить качество работы педагогов	https://direktoria.org/catalog/research/35/ промо код: PART-78-1
7	Диагностика организационной культуры образовательного учреждения	Организационная культура – система представлений, ценностей, норм и запретов, которые сознательно или бессознательно разделяются большинством членов коллектива. Если руководитель осознает особенности культуры своей организации, то он лучше понимает причины происходящего в коллективе, прогнозирует реакцию сотрудников на изменения, может оказать влияние на поведенческие нормы и привычки.	https://direktoria.org/catalog/research/80/ промо код: PART-78-1
8	Критерии и показатели оценки качества состояния школьных процессов	Приведены основные критерии и показатели качества, отражающие состояние школы	https://publications.hse.ru/mirror/publics/share/direct/230368822.pdf (стр.29)
9	Диагностика качества организации учебного процесса	Анализировать организацию учебного процесса, опираясь на показатели качества по нескольким направлениям	https://publications.hse.ru/mirror/publics/share/direct/230368822.pdf (стр.36)
10	Оценка качества преподавания учителя	Рамка наблюдения и оценки качества преподавания ориентирована на ключевые профессиональные умения учителя, доступные для анализа на уроке.	https://publications.hse.ru/mirror/publics/share/direct/230368822.pdf (стр. 52)
11	Анкетирование учащихся “Что чаще всего делал на уроке”	Аналитическая справка в виде лепестковой диаграммы	Приложение 2

Чек-лист для управленческой команды

* «Чек-лист № 6 для директора: реализация программы»

	Вопросы директора	Ответы: что делать
1	Какая методика будет внедрена в школе?	Руководителю ознакомиться с методиками (Lesson Study, PLC, КМ, пр.)
2	Кто будет обучаться этой методике?	Создать команду обучающихся педагогов
3	Кто будет сопровождать процесс внедрения?	Назначить ответственного за поддержку и сопровождение обучающихся педагогов
4	Как будете поощрять / поддерживать педагогов участвующих в обучении	Продумайте систему стимулирования (материальное/ нематериальное)
5	Какие еще локальные акты необходимы для реализации программы?	Разработать Приказы / Положение
6	Какие аргументы, смыслы могут быть уместными в разговорах с учителями? Чем их может заинтересовать методика?	Подготовиться к представлению внедрения изменений / методики участникам программы
7	Какие техники / методики будут применяться? Как будем определять прогресс?	Встреча с обучающимися педагогами (суть методики – подготовить брошюру, порядок действий и правила взаимодействия)
8	Как преодолеть сопротивление коллектива?	Продумать стратегию преодоления сопротивления (высокая занятость, недостаточно хорошие ученики, семейные трудности и пр.) Революций не совершаем!
9	Как будем определять прогресс обучающихся?	Определить педагогические техники/ методики; критерии / показатели.
10	Как я пойму, что достигли результатов?	Определить ожидаемые результаты
11	Когда посещать уроки, планировать посещение урока, анализировать?	Составить расписание
12	Когда встречаться педагогам, чтобы обсудить процесс улучшения качества урока?	Определить место и время для обсуждения
13	Что будут фиксировать учителя при посещении уроков?	Продумайте систему отчетности (график встреч, листы наблюдений, листы анализа урока, дневник наблюдений, разработка общей формы/схемы мониторинга и пр.)
14	Как директор поддерживает, мотивирует и вдохновляет коллектив?	Встречи руководителя с участниками проекта (открытые/закрытые)
15	Как понять что изменилось?	Фиксируйте, что происходит (мысли на бумаге)
16	Как поддерживать учителей	Поддержка участников (предложить почитать доп. Материалы, интересоваться, выслушивать, психолог/коуч)
17	Что следует учесть после посещения уроков?	Рефлексируем (анализируем работу команды)
18	Какие изменения сделать при факте, качество у учителя не изменилось?	Корректировка учительских практик
19	Что делать с полученными результатами исследования?	Представление практики работы

Из рефлексивных эссе участников проекта «КИО»

Из рефлексивного эссе директора школы, участника проекта

«...помогли выявить сильные и слабые стороны ОУ, увидели зоны роста, определили возможности. Прояснили для себя в каком направлении необходимо работать дальше, разработав программу перехода школы в эффективный режим работы. Поняли, необходимо начать с себя и повышать свой профессиональный уровень - индивидуальная карта развития определила зоны роста. Как только признаешься в себе, что есть куда расти, появляется желание учиться, совершенствоваться, посещать тренинги, использовать полученные знания на уроках и при общении с коллегами. Технологии и инструменты проекта сильно изменили мой фокус мышления. Это позволило получить удовольствие от работы. Коллегам хочу порекомендовать пройти курс Салыгиной И.А «Базовые навыки коучинга» и включиться в проект «КИО». Верьте в себя, в свои силы, развивайтесь и идите вперед.

Из рефлексивного эссе заместителя директора по УВР, участника управленческой команды

«Ожидания в начале были смешанные, переживания связаны с содержанием - тревога о том, что это будет формальное обучение, «для галочки», обучение по старым образцам... Но формат и «начинка» перевернули мое сознание, это современное, открытое, развивающее и инновационное в системе государственного образования и государственных курсов.

Из рефлексивного эссе координатора

«...Пришло осознание того, что качество образования учащихся зависит от учителя. Больше таких нестандартных проектов, которые помогают понять самому свои «точки роста», составить траекторию дальнейшего движения на три года и составить план действий по достижению цели. Поняла, почему некоторые уроки не эффективны и что буду делать по-другому. Что стало самым важным для меня: появление дружественного, открытого поля с коллегами с точки зрения профессионального обучения.

Распределение ролей в управленческой команде

PAEI - четыре основные потребности любой организации и соответствующие основные виды управленческой деятельности



Производство результатов – (P)roducing.

Что нужно сделать? Обеспечивающее результативность организации



Администрирование – (A)dministrating.

Как это нужно сделать? Обеспечивающее эффективность организации



Предпринимательство – (E)ntrepreneuring.

Когда/зачем это нужно сделать?

Требующееся для осуществления изменений



Интеграция – (I)ntegrating.

Кто это должен сделать? Интеграция людей в организацию ради ее жизнеспособности и эффективности в долгосрочной перспективе

Какие бывают руководители?

		ПРИОРИТЕТЫ			
		ОРИЕНТАЦИЯ НА ПРОЦЕСС	ОРИЕНТАЦИЯ НА РЕЗУЛЬТАТ		
ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ	НЕСТРУКТУРИРОВАННЫЙ	И ИНТЕГРАТОР	Е ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ	ГЛОБАЛЬНЫЙ	ФОКУС
	СТРУКТУРИРОВАННЫЙ	А АДМИНИСТРАТОР	Р ПРОИЗВОДИТЕЛЬ	ЛОКАЛЬНЫЙ	
		МЕДЛЕННО	БЫСТРО		
		СКОРОСТЬ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ			

Какой у вас стиль управления?



PAEI-ТЕСТ - <http://paei.denero.ru/#test>

(директор, заместители директора, руководители МО)

Стиль Р, producer

Производитель качества (Р, producer) — дает выдающиеся результаты работы. Это отличный специалист, настолько продуктивный и добросовестный, что по карьерной лестнице продвигается очень быстро. Человек, который претворяет цели в жизнь. Лучше всего просто обозначить ему цель и не мешать работать над ее достижением. Такой руководитель приходит на работу первым уходит последним. Не любит совещаний, поскольку они отрывают его от работы, у него нет времени на разговоры.

Как развить в себе «Р»: нужно стать более организованным и решить, что делаешь сам, а что поручаешь другим. Научиться говорить «нет». Выполнять лишь ту работу, которую не может выполнить никто, кроме тебя. Нельзя успеть всюду, а, значит, необходимо объединиться в команду с теми, чей стиль будет дополнять. Нужно приучить своих работников к тому, что их обязанности систематизированы и четко определены, и поручить им часть своей работы.

Стиль А, administrating

Администратор (А, administrator) — его сильной стороной является организация оптимального порядка в процессах. Это ярко выраженный системный человек. Для него важно, как сотрудники выполняют работу. Он и его подчиненные вовремя приходят и вовремя уходят из офиса. Он регулярно проводит совещания. По их результатам составляются протоколы, ставятся задачи, пишутся отчеты об их выполнении. Каждый подчиненный имеет инструкции по разным вопросам, чтобы не было неожиданностей. Такой руководитель ориентирован на правильный процесс достижения результата.

Как развить в себе «А»: запомнить, что неопределенность — часть процесса, уважать других людей и доверять их знаниям и опыту. Высказывать свои соображения вслух, включиться в обсуждение, даже если вы пока не уверены на 100%. Поставить все точки над *i* можно и позже. Делать быстро — не значит делать плохо, не нужно стремиться к точности, главное — верные ориентиры.

Стиль E, entrepreneur

Предприниматель (E, entrepreneur) — генератор инновационных идей, новых тенденций. Он постоянно делает много новых предложений, которые могут улучшить, развить бизнес. Как часто бывает, эти идеи не так просто реализовать. Процесс реализации требует времени и усилий, а ждать Предприниматель не может. Он генерирует новое предложение. Такие руководители делают организацию инновационной, ориентированы на перспективу развития. Время от времени идея «генератора» может выстрелить. А может и нет. Предприниматель склонен к проектной деятельности, стратегическому мышлению, к управлению в меняющихся условиях через делегирование профессионалам, к деловым коммуникациям с высокой энергетикой, к инновационной деятельности.

Как развить в себе «E»: объективно оценивать срок реализации своей идеи. Больше слушать, меньше говорить, следить за реакцией людей, понимают ли они вас. Прежде чем говорить, продумать логическую последовательность изложения и не отклоняться от нее. Установить крайний срок принятия решения. Если срок истек, а решение еще не принято, окончательным решением автоматически становится последний вариант. И самое главное: если вы ввели это правило, не нарушать его!

Стиль I, Integrator

Интегратор (I, Integrator) — гармонизация отношений в коллективе и развитие связей. В управлении такой руководитель делает акцент на создание команды, на своих сотрудников. Именно Интеграторы чаще всего организуют различные тренинги, корпоративные мероприятия, командообразующие игры. Сотрудники готовы сделать для таких руководителей все возможное. Это руководитель-вдохновитель, творец корпоративной культуры, человек, который делает жизнь организации осмысленной, создает общую для всех работников и менеджеров систему ценностей, норм и принципов, единую общую стратегическую цель.

Как развить в себе «I»: научиться думать самостоятельно, руководствоваться здравым смыслом, доверять интуиции и меньше думать о том, что подумают другие. Невозможно найти решение, которое устроит всех. Не бояться горячих споров, говорить то, что думаете. Нужно занять определенную позицию, иначе можно лишиться доверия и дискредитировать себя как лидера. Чтобы добиться результата, необходимо сосредоточиться на решении проблемы, принимать трудные решения самостоятельно.

ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ
ЦЕНТР ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ СПЕЦИАЛИСТОВ «ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ ЦЕНТР»
ЦЕНТРАЛЬНОГО РАЙОНА САНКТ-ПЕТЕРБУРГА



Благодарим за внимание

Ирина Алексеевна Салыгина



sia@center-edu.spb.ru



+7-921-648-90-33