



孔子

丙戌年冬月 秋秋作



Конфуций:

*"Когда вам покажется,
что цель недостижима,
не изменяйте цель —
изменяйте свой
план действий."*

Организация оказания помощи учителю:
от проблемы, анализа урока к принятию
управленческого решения.

(Маркеры результативной управленческой деятельности.
Маркеры результативного урока)

Немчинов В.В., директор
МАОУВ(С)ОШ №2 города Тюмени

Педагоги:

Если ученики пренебрегали домашними заданиями, не выполняли тесты, не посещали уроки , **почему ответственность за достижение ими целей должна возлагаться на учителей?**

Наши цели в большей степени состоят в том, чтобы следовать учебным программам, предоставить школьникам необходимую информацию или доступ к соответствующим ресурсам и предложить им нужные виды деятельности, поддерживать в классе атмосферу порядка и справедливости.

Управленческая разминка

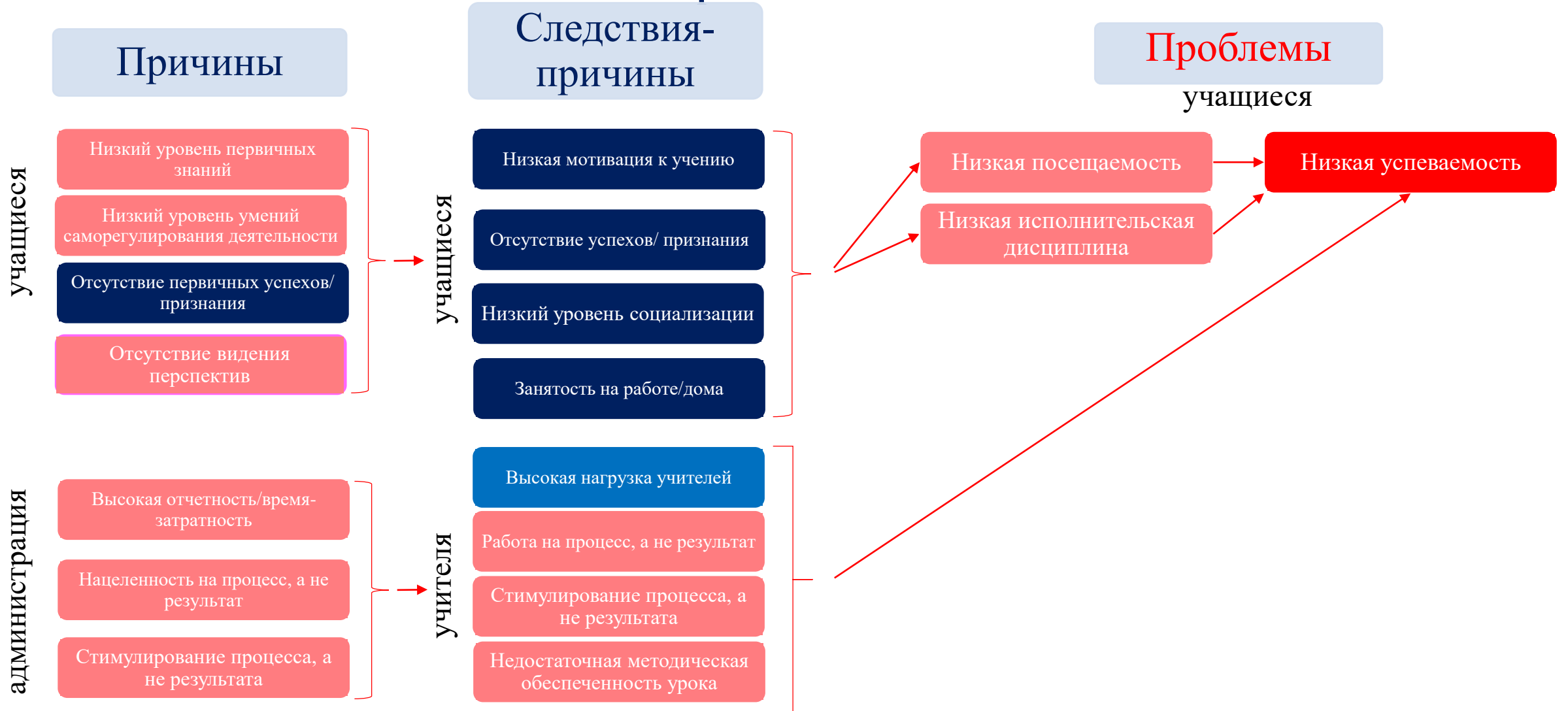
3. Хотите быть добрыми для всех, боитесь требовать и обострять разговор - принципиальных изменений не добьетесь.
4. Требуете выполнения того, что НЕ ПОНЯТНО подчиненным – ожидаемый результат будет прямо отрицательным.

6. Чем больше управленческая команда «ГРЕЕТСЯ» педагогическими мифами и самооправданиями, тем больше управленческая команда ИМИТИРУЕТ видимость деятельности.
7. Чем больше управленческая команда ИМИТИРУЕТ видимость деятельности, тем ниже результаты ГИА.
8. Чем меньше управленческая команда ХОЧЕТ что-либо изменить, тем будут ниже результаты ГИА.

Управленческая разминка

11. Чем больше управленческая команда НЕ ЗНАЕТ: что изменить, как изменить, как объективно оценить, тем будут ниже результаты ГИА.
13. Чем дольше управленческая команда БОИТСЯ что-либо менять, тем будут ниже результаты ГИА.
15. Чем меньше коллектив школы ПОНИМАЕТ, чего от него хотят, тем ниже результаты ГИА.
16. Чем меньше коллектив школы ХОЧЕТ того, чего от него хотят, тем ниже результаты ГИА.
17. Чем выше оценки по предметам в 1-х – 8-х классах, тем ниже результаты ГИА.
18. Чем выше оценки у учителей «НЕ АТТЕСТАТНЫХ» предметов, тем ниже результаты ГИА.
19. Чем больше стимулирования процесса, а не объективных результатов обучения, тем ниже результаты ГИА.

Проблемные зоны школы



Проблемы школы и способы их преодоления

Причины

Следствия

администрация

учителя

учащиеся

учащиеся

A1 Высокая отчетность/время-затратность

A2 Внеплановая многозадачность

A3 Нацеленность на процесс, а не на результат

A4 Стимулирование процесса, а не результата

B1 Высокая загруженность учителей

B2 Работа на процесс, а не на результат

B3 Стимулирование процесса, а не результата

B4 Недостаточная методическая обеспеченность урока

B5 Профессиональное «Выгорание»

C1 Низкий уровень первичных знаний

C2 Низкий уровень умений саморегулирования деятельности

C3 Отсутствие первичных успехов/признания

C4 Отсутствие видения перспектив

C5 Пропуски по болезни

C6 Занятость на работе/дома

C7 Отсутствие одежды

C8 Отсутствие денег на проезд

C9 Буллинг

C10 Смена жизненных приоритетов

D1 Низкая мотивация к учению

D2 Отсутствие успехов/признания

D3 Низкий уровень социализации

Следствия-Проблемы

учащиеся

учителя

E1 Низкая посещаемость

E2 Низкая исполнительская дисциплина

E3 Низкая успеваемость

F1 Снижение мотивации к работе на результат

F2 Профессиональное «Выгорание»

F3 Снижение КПД реализации педагогического потенциала

Решения

C1, C3 - D1
*Межпредметная интеграция по формированию базовый ЗУНов в рамках уроков
*Микрозадания на отработку базовых ЗУНов в рамках уроков
*Использование методических пособий для учащихся

C2, C4 - D3
*Формирование навыков социальной активности
*Формирование навыков саморегуляции деятельности
*Формирование представлений «Жизнь после аттестата»

B1
* Включение в состав сотрудников школы, которые могут заменить заболевших или ушедших на курсы переподготовки учителей

Управленческая разминка

1. Кто самый главный в школе?
2. Кто еще почти главный в школе?
3. Кто еще не менее главный в школе?
4. Чем заняты все главные в школе?
5. Каков самый главный результат в школе?
6. Кто обеспечивает главный результат в школе?
7. Насколько эффективна **методическая** помощь «главных» учителю в школе?

Взаимодействие управленческой команды с учителем.

1. Мы много работаем. /Работаем ли мы на результат? Какой результат для нас важен? / /FreeMind – Свободный разум/
2. Мы управляем деятельностью учителя? /Что мы под этим понимаем? /
3. Мы эффективно управляем деятельностью учителя? /Как мы определяем эффективность управления деятельностью учителя? / /Моделируем урок вместе. Как моделируем урок. Кто участвует в моделировании? /
4. Мы контролируем деятельность учителя? / Какие результаты деятельности учителя мы анализируем? / /Кто анализирует урок? /
5. Что мы анализируем в результатах контроля деятельности учителя?

Работа на процесс, а не на
результат

Стимулирование процесса, а
не результата

Стимулировать по результатам контрольных срезов !!!

Кейс

Результаты ВШК (выдержки из служебной записки заместителя директора по УВР)

В течение четверти рассматривалась деятельность учителя №.Х Заместителем директора и руководителем МО школы были посещены уроки и проанализированы результаты обучения.

В ходе посещения уроков учителя № и анализа результатов его деятельности за четверть выявлено, что:

«проблемные стороны деятельности»

- Низкая мотивация учащихся к изучению предмета
- Дисциплина на уроках очень низкая (ученики почти не слушают учителя, занимаются посторонними делами, избегают учебную деятельность)
- Активность учащихся в уроке низкая, в основном работает только учитель (рассказывает, отвечает на свои же вопросы, формулирует выводы, ведет записи на доске, нередки моменты многозадачности, домашние задания проверяются в форме фронтального опроса, домашнее задание не оценивается, работа на уроке оценивается редко, учитель постоянно возле рабочего места)
- Учитель неоднократно высказывался о том, что у него ничего не получается и рассматривает вопрос о смене профессии

Управленческие лайфхаки

Кейс

Результаты ВШК (выдержки из служебной записки заместителя директора по УВР)

Течение четверти рассматривалась деятельность учителя №. Заместителем директора и руководителем МО школы были посещены уроки и проанализированы результаты обучения.

В ходе посещения уроков учителя № и анализа результатов его деятельности за четверть выявлено, что:

«результаты деятельности учителя»

- Низкая наполняемость отметок
- Низкие результаты обучения
- Высокая неудовлетворенность результатами обучения детей со стороны родителей

Управленческие лайфхаки

«Предполагаемые управленческие решения»

1. Оставить все как есть: учитель сам справится с ситуацией (пройдет время, накопится опыт, родителя пошумят и успокоятся)
2. Оказать помощь учителю на уровне администрации, коллектива педагогов, коллектива родителей, социальных партнеров
3. Предложить учителю сменить профессию (уйти из школы)

Главный результат деятельности коллектива школы

Главный результат - обеспечение качественного образования, создание условий для всестороннего развития личности ученика.

Некоторые показатели, которые могут отражать результативность работы директора его управленческой команды, всего коллектива школы:

- **Стабильные результаты по итоговой аттестации и ЕГЭ.** Учащиеся и выпускники школы становятся лауреатами стипендий, призёрами и дипломантами фестивалей, конкурсов, олимпиад муниципального, Всероссийского и Международного уровней.
- **Сохранение здоровья учащихся,** включая гармонизацию их психического, физического и эмоционального состояния.
- **Создание целостной воспитательной системы,** которая направлена на обеспечение самоопределения личности ребёнка, его успешной социализации.
- **Повышение профессионального мастерства педагогов,** создание условий для прохождения курсов повышения квалификации.
- **Обеспечение безопасности образовательного процесса,** например, предотвращение несчастных случаев во время уроков и внеклассных мероприятий.
- **Удовлетворённость родителей** образовательными услугами, которые предоставляет школа.

Коллектив школы

Коллектив школы — это сплочённая команда профессионалов и энтузиастов своего дела, творческий и крепкий союз единомышленников, владеющих различными навыками и обладающих всевозможными талантами

Коллектив школы включает в себя:

- **Директора**
- **Управленческий кластер (замы по УВР)**
- **Педагогический коллектив**
- **Методическую службу (руководители МО, педагоги-наставники))**
- **Психолого-педагогический кластер**
- **Информационный кластер (библиотекарь, системный администратор)**
- **Кластер финансового, хозяйственного, кадрового сопровождения (бухгалтер, зам по АХЧ, инспектор по кадрам)**

- **Ученический коллектив**
- **Родительский коллектив**

- **Корпус социальных партнеров**

Содержание деятельности **директора** школы

- **Руководит** учебной, воспитательной и организационно-хозяйственной деятельностью учреждения в соответствии с уставом и правовыми нормативными актами.
- **Организует** работу школы и обучение учеников согласно государственным стандартам образования.
- **Утверждает** рабочее расписание, планы, учебные программы и пр..
- **Создает условия**, обеспечивающие безопасность учащихся и сотрудников образовательной организации во время учебной деятельности (соблюдение правил пожарной безопасности, санитарных требований и пр.).
- **Обеспечивает** питание и медицинское обслуживание учащихся.
- **Принимает** на работу и увольняет педагогов и сотрудников учебного заведения, определяет их профессиональные обязанности, обеспечивает профессиональный рост педагогов (направление преподавателей на курсы переподготовки, повышение квалификации и пр.).
- **Руководит педагогическим советом.**
- **Поощряет лучших сотрудников** наградами и премиями.
- **Общается с родителями.**
- **Подготавливает отчёты** и т. д..

Содержание деятельности заместителя директора школы

- **Анализирует** проблемы и результаты учебного процесса; - наличие и перспективные возможности школы по обеспечению эффективности учебного процесса
- **Прогнозирует** тенденции изменения ситуации в обществе и в образовании для корректировки стратегии развития школы
- **Планирует и организует** процесс разработки и реализации проекта модернизации образовательной системы
- **Координирует** работу учителей и других педагогических работников
- **Руководит** работой непосредственно подчиненных сотрудников
- **Контролирует** образовательную деятельность
- **Корректирует** ход выполнения учебного плана и программ
- **Разрабатывает** документы, обеспечивающие учебный процесс
- **Консультирует** участников образовательного процесса
- **Оценивает и экспертирует** стратегические документы школы (образовательную программу, учебный план и т. п.);

Содержание деятельности **руководителя методического объединения** школы

- **Организовывает** текущее и перспективное планирование методической, экспериментальной и инновационной деятельности МО.
- **Руководит** разработкой календарно-тематических планов, учебно-методических пособий, дидактических и наглядных материалов по предметам, организовать оперативную корректировку учебно-методических материалов.
- **Анализирует** итоги деятельности МО за учебный год, на основе выявленных проблем планирует деятельность объединения на новый учебный год.
- **Анализирует** состояние кадрового потенциала МО.
- **Контролирует** прохождение учителями учебных программ с учётом глубины и качества прохождения программ.
- **Посещает** уроки и внеклассные занятия учителей МО с целью оказания методической помощи.
- **Участвует** в проведении олимпиад, научно-практических конференций учащихся.
- Своевременно **составляет** необходимую документацию МО.
- **Руководит** проведением предметных (методических) недель, декад, месячников.
- **Принимает** участие в работе аттестационной комиссии.
- **Организовывает** повышение квалификации преподавательского состава МО, даёт рекомендации учителям, желающим повышать свою квалификационную категорию.
- **Оказывает** помощь педагогам МО в овладении ими навыками аналитической и других видов деятельности.
- **Организовывает** проведение педагогических (методических) экспериментов, внедрение в учебный процесс методических достижений и новых технологий обучения.
- **Отвечает** за распространение опыта работы педагогов МО.

Содержание деятельности педагога-методиста школы

- **Осуществляет** методическую работу в образовательном учреждении. Анализирует состояние учебно-методической и воспитательной работы, разрабатывает предложения по повышению её эффективности.
- **Помогает** педагогическим работникам в определении содержания учебных программ, форм, методов и средств обучения.
- **Организует** разработки, рецензирования и подготовки к утверждению учебно-методической документации и пособий по учебным дисциплинам, дидактических материалов.
- **Обобщает и распространяет** наиболее результативный опыт педагогических работников.
- **Организует и координирует** работу методических объединений педагогических работников школы, оказание им консультативной и практической помощи по соответствующим направлениям деятельности.
- **Участвует** в организации повышения квалификации и переподготовки работников по соответствующим направлениям их деятельности, аттестации педагогических работников.
- **Участвует** в деятельности по научно-методическому обеспечению содержания образования, в разработке перспективных планов заказа учебников, учебных пособий, методических материалов.
- **Организует и разрабатывает** необходимую документацию по проведению предметных конкурсов и олимпиад, выставок, слетов, соревнований и т. д..
- **Вносит** предложения по совершенствованию образовательной деятельности в школе.
- **Участвует** в деятельности педагогического и иных советов общеобразовательного учреждения, а также в деятельности методических объединений и других формах методической работы.

Содержание деятельности педагога-наставника школы

- **Знает** требования законодательства в сфере образования и ведомственных нормативных актов, определяющих права и обязанности молодого специалиста по занимаемой должности.
- **Оказывает** помощь учителю в разработке рабочих программ.
- **Проводит** анализ выполнения программы один раз в четверть.
- **Оказывает** методическую помощь в подготовке уроков, подборе дидактических материалов, наглядных пособий, учебников и дополнительной литературы, а также в выборе форм проведения занятий, контроля знаний.
- **Посещает** уроки молодого специалиста или вновь прибывшего учителя с последующим тщательным разбором, учить проводить самоанализ урока.
- **Контролирует и направляет** работу молодого специалиста или вновь прибывшего учителя по созданию индивидуального плана педагогического развития, помочь подобрать методическую литературу для этого.
- Личным примером **развивает** положительные качества молодого специалиста, корректировать его поведение в школе, привлекать к участию в общественной жизни коллектива, содействовать развитию общекультурного и профессионального кругозора.
- **Участвует** в обсуждении вопросов, связанных с педагогической и общественной деятельностью молодого специалиста, вносить предложения о его поощрении, вести дневник работы наставника и периодически докладывать руководителю методического объединения о процессе адаптации молодого специалиста, результатах его труда.
- **Информирует** руководителя школы о проблемах, возникающих у молодого специалиста, для оказания психолого-педагогической поддержки.
- **Подводит** итоги профессиональной адаптации молодого специалиста, составлять отчёт по итогам наставничества с заключением о результатах прохождения адаптации, с предложениями по дальнейшей работе молодого специалиста.

Административные решения

- Оказать помощь учителю на уровне администрации и коллектива педагогов

	Ожидаемые результаты помощи учителю	Управленческие решения/педагогические действия
Директор		
Зам по УВР		
Руководитель МО		
Учитель – методист		
Учитель- наставник		

«Административное решение»

- Оказать помощь учителю на уровне администрации, коллектива педагогов, коллектива учащихся, коллектива родителей, социальных партнеров

	Ожидаемый результат	Управленческие решения/педагогические действия
Социальный педагог		
Педагог-психолог		
Библиотекарь		
Классный руководитель		
Учащиеся		
Родительски комитет класса		
Представитель предприятия по профилю предмета		
Представитель правоохранительных органов		

«Административное решение»

- Оказать помощь учителю на уровне администрации, коллектива педагогов, коллектива учащихся, коллектива родителей, социальных партнеров

	Ожидаемые результаты	Управленческие решения/педагогические действия
Директор	<ol style="list-style-type: none">1. Сохранить кадры2. Повысить эффективность деятельности учителя и, следовательно, результативность школы3. Устранить недовольство родителей4. Сохранить положительный имидж школы	<ol style="list-style-type: none">1. Снять страх неуспеха2. Четко донести до учителя требования к организации и содержанию урока3. Точечно подключить к проблематике «узких» специалистов из числа коллектива школы и социальных партнеров4. Скоординировать действия «узких» специалистов
Зам по УВР	<ol style="list-style-type: none">1. Выполнить программу по предмету2. Повысить эффективность деятельности учителя и, следовательно, показатели школы3. Устранить недовольство родителей	<ol style="list-style-type: none">1. Выявить профессиональные дефициты учителя2. Разработать индивидуальный маршрут устранения дефицитов (ИУП)3. Организовать доп. подготовку учителя силами коллектива4. Организовать курсовую подготовку под ИУП5. Организовать участие педагога в городских МО
Руководитель МО	<ol style="list-style-type: none">1. Выполнить программу по предмету2. Повысить эффективность деятельности учителя и, следовательно, показатели МО	<ol style="list-style-type: none">1. Показать образцы уроков2. Показать модели построения урока3. Показать модель анализа урока в контексте обеспечения его результативности4. Организовать участие педагога в городских МО
Учитель - методист	<ol style="list-style-type: none">1. Научить составлять урок2. Научить анализировать урок	<ol style="list-style-type: none">1. Посещение (проживание) уроков в контексте организации деятельности, заданной руководителем МО2. Научить работать с кодификаторами и спецификациями
Учитель-наставник	<ol style="list-style-type: none">1. Снять страх неуспеха2. Научить работать с документацией3. Научить работать с оборудованием	<ol style="list-style-type: none">1. Совместно разрабатывать уроки под задачи школы2. Анализировать уроки

Идеальная модель



Реальная модель



Конструирование урока

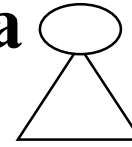
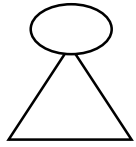
1. Тема урока
2. Отбор содержания (должен знать, должен уметь) Где взять материал? Учебник, Интернет.
Кодификатор, Спецификация.
3. Определение оценочных процедур: **что оценить, как оценить?**
4. Как сделать урок привлекательным? /Весь урок работает учитель – весь урок работают ученики/ Что-то делали, получили отметки, но осязаемого результата (Личного УСПЕХА, ощущения своего собственного преодоления себя) не достигли!!! Не задан вектор дальнейшего развития (достигли и на этом все!) **Проблема отбора форм организации взаимодействия и деятельности учащихся и учителя на уроке (А.Гин). Работа в группах хороша, когда нужен прорыв в не понимании...**

№	Критерии и показатели	Учитель	Эксперт
1	Выполнение домашнего задания проверялось и оценивалось у каждого учащегося (3б), выборочно (2б), фронтальным опросом (1б), не проверялось (0б)		
2	Ожидаемые результаты конкретного урока (что должны узнать и чему должны научиться на данном конкретном уроке согласно кодификатору) озвучены и зафиксированы на доске и в тетради (3б), озвучены и зафиксированы только на доске (2б), озвучены, но не зафиксированы ни на доске, ни в тетради(1б), не озвучены (0б)		
3	На доске фиксируются: основные понятия и определения (+1б), правила подкрепляются примерами (+1б); информация систематизируется в виде таблиц, графиков, диаграмм (+1б), выводы проговариваются и фиксируются (+1б)		
4	Учащиеся фиксируют информацию в тетрадях (3б), на листочках (2б), в раздаточном материале, собираемом учителем (1б), не фиксируют (0б)		
5	В ходе урока учителем отработывались: правильное чтение (+1б), осмысленное чтение (+1б), умение делать свертки и выводы (+1б), грамотное письмо (+1б)		
6	Кто на уроке больше работал: каждый ученик (3б), более половины класса (2б), 1/4 класса и меньше (1б), один-два ученика (0б)		
7	Основное время урока работали учащиеся (3б), учащиеся работали ½ времени урока (2б), учащиеся работали ¼ времени урока (1б), все время работал учитель (0б)		
8	Была проведена рефлексия достигнутого на уроке: для каждого ученика (3б), группы (2б), класса (1б), не проведена (0б)		
9	Была проведена отметочная рефлексия достигнутого на уроке: для каждого ученика (3б), группы (2б), класса (1б), не проведена (0б)		
10	Общая характеристика урока: урок - развивающий и закрепляющий (3б), систематизирующий и закрепляющий (2б), репродуктивный и закрепляющий (1б), лекционно-ознакомительный (0б)		
Итого:			

Самоанализ/Анализ урока (_____ баллов из 29 баллов)

1. Выполнение домашнего задания проверялось и оценивалось у каждого (3б), выборочно (2б), фронтальным опросом (1б), не проверялось (0б); _____
2. Озвучены и зафиксированы на доске и в тетради ожидаемые результаты конкретного урока (что должны узнать и чему должны научиться на данном конкретном уроке) (3б), озвучены и зафиксированы только на доске (2б), озвучены, но не зафиксированы ни на доске, ни в тетради (1б), не озвучены (0б); _____
3. На доске фиксируются: основные понятия и определения (+1б), правила подкрепляются примерами (+1б); информация систематизируется в виде таблиц, графиков, диаграмм (+1б), выводы проговариваются и фиксируются (+1б); _____
4. Учащиеся фиксируют информацию в тетрадях (3б), на листочках (2б), в раздаточном материале собираемом учителем (1б), не фиксируются (0б); _____
5. В ходе урока учителем отрабатывались: правильное чтение (+1б), осмысленное чтение (+1б), умение делать свертки и выводы (+1б), грамотное письмо (+1б); _____
6. Кто на уроке больше работал: каждый ученик (3б), более половины класса (2б), четверть класса и меньше (1б), один-два ученика (0б); _____
7. Основное время урока работали учащиеся (3б), учащиеся работали $\frac{1}{2}$ времени урока (2б), учащиеся работали $\frac{1}{4}$ времени урока (1б), все время работал учитель (0б); _____
8. Была проведена рефлексия достигнутого на уроке: для каждого ученика (3б), группы (2б), класса (1б), не проведена (0б); _____
9. Общая характеристика урока: урок – развивающий, закрепляющий (3б), систематизирующий, закрепляющий (2б), репродуктивный, закрепляющий (1б), ознакомительный (0б) _____

Маркеры результативного урока



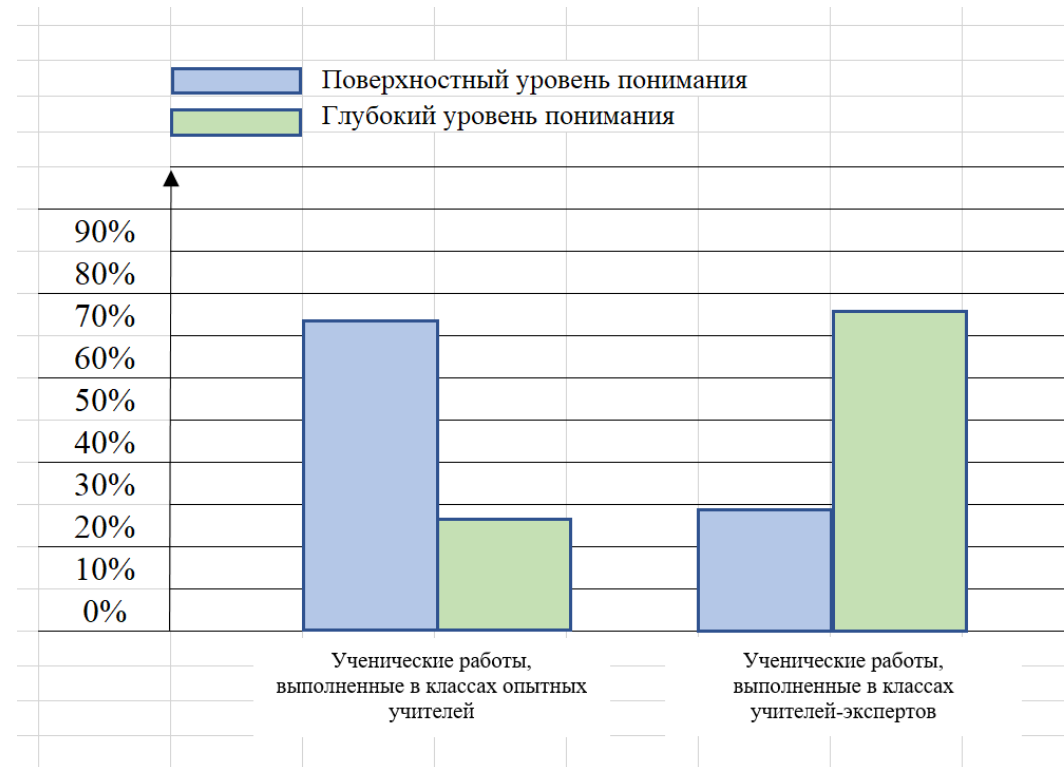
«Все дети хорошо работали!»

Успех любой экспедиции определяется самым
слабым ее участником!

Маркеры результативного урока



Кто результативнее ?



Маркеры результативного урока

Моделирование урока на успех

каждого

обучающегося !!!

Направленность проведения урока на успех

каждого

обучающегося !!!

Оценивание урока в контексте успеха

каждого

обучающегося !!!

Маркеры результативного урока

Требования к уроку /фиксируются на доске и в тетради/:

- Дата, тема.
- **Необходимо знать:**
 - определения,
 - свойства, правила, законы,
 - способы деятельности при решении заданий,
- **Необходимо уметь:**
(указать конкретные способы деятельности)
 - различать определения,
 - **преобразовывать текст в учебную задачу,**
 - верно выбирать свойство, правило, закон для решения учебной задачи,
 - оформлять решение в соответствии с требованиями,
 - проводить самооценку решения.
- **Критерии оценивания: на «3», «4», «5», «Молодец!», «Умница!»**
- Домашнее задание / **Прием «Чистого листа»** /

Управленческие лайфхаки

**Если ваша ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ не оправдывает ожиданий,
значит ее необходимо
МЕНЯТЬ!**

Главная задача директора и управленческой команды- достичь требуемого результата в максимально короткие сроки, с **максимальной результативностью.**

Перенаправляй усилия!

Конструируйте уроки вместе!

Направляй усилия на самых «неподготовленных»!

Маркеры результативного управления (педагогические лайфхаки)

- Стремишься повысить результативность работы школы – **захоти этого сам** и «зарази» этим желанием управленческую команду.
- **Не бойся:** меняй деятельность свою и сотрудников.
- Планируешь изменения – сформулируй систему **конкретных действий** обуславливающих получение объективно проверяемых результатов для каждого участника изменений.
- Планируешь изменения – сформулируй для каждого участника изменений **просто фиксируемые результаты** его действий.
- Планируя изменения- представь себя на месте других участников изменений.

Управленческие лайфхаки

Рекомендуемые книги

- Джон Хэтти «Видимое обучение», «Видимое обучение для учителей»
- А. Гин_ Приемы педагогической техники

Рекомендуемый редактор

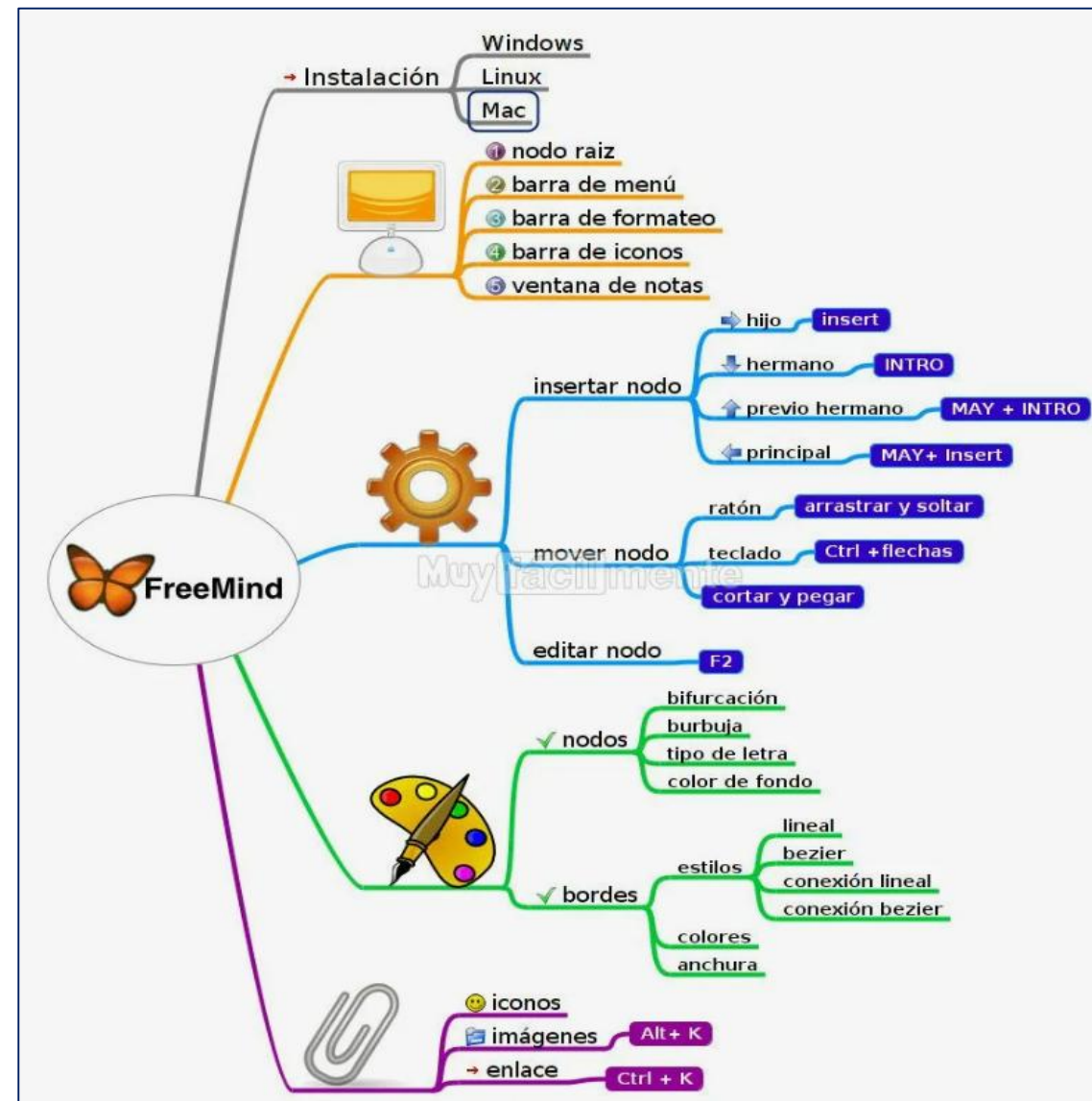
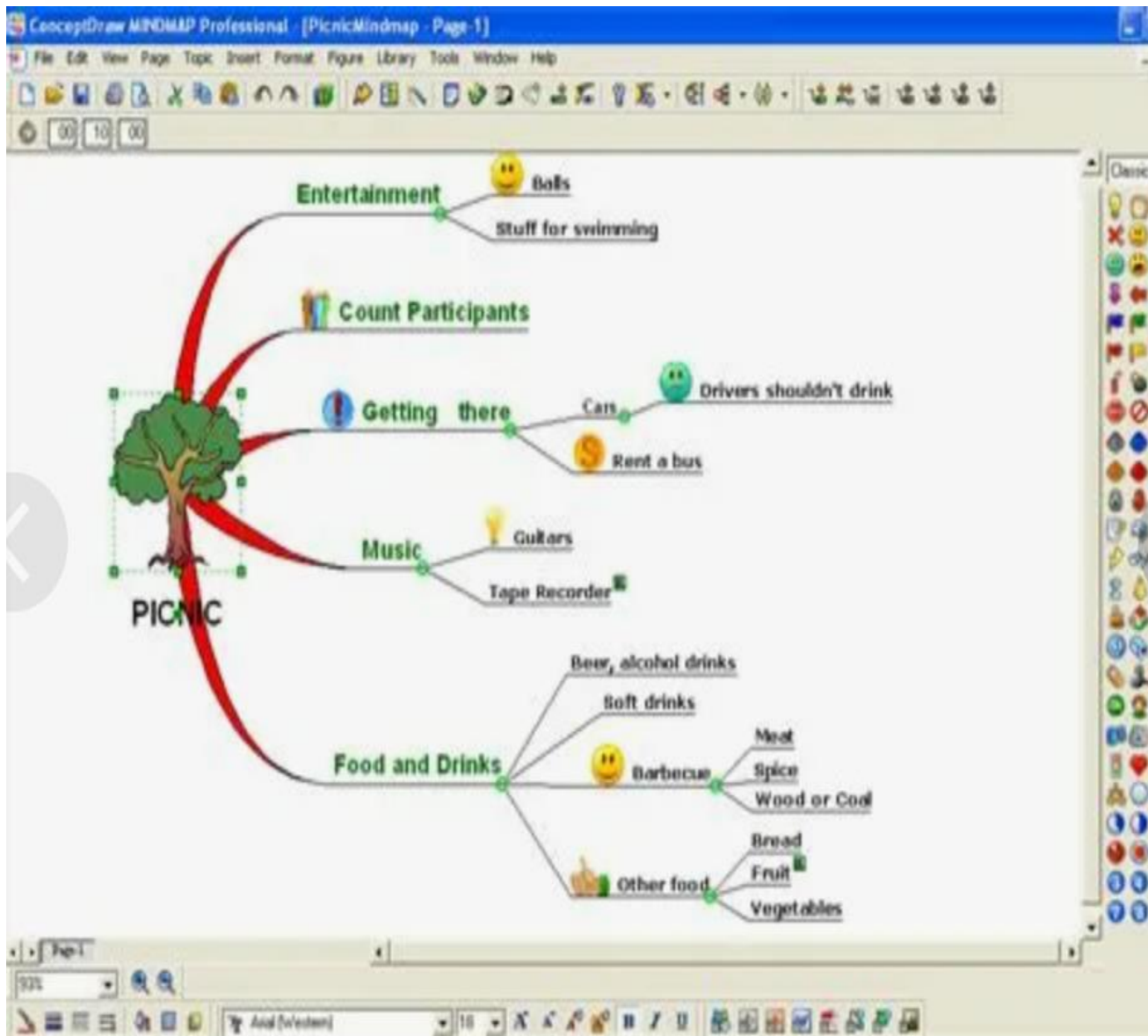
- FreeMind





FreeMind

Бесплатный и удобный инструмент отображения разума





孔子

丙戌年冬月 秋秋作

Конфуций:

*"Когда вам покажется,
что цель недостижима,
не изменяйте цель —
изменяйте свой
план действий."*