



-Активные методы образовательной деятельности

-Компетентные учителя.

«Все должны быть во всеоружии, чтобы преодолеть основные противоречия, которые, не будучи новыми, станут главными проблемами XXI века. Т.Г. Браже, большинство из этих противоречий носит гуманитарный характер» (Из доклада Международной комиссии по образованию для XXI века «Образование: скрытое сокровище», ЮНЕСКО).

Таким образом, компетенции учителя, по мнению международного и всероссийского образовательного сообщества, являются сегодня основной составляющей эффективной образовательной системы.

Процесс формирования профессиональных компетенций учителя вызывает много проблем. Главным профессиональным качеством, которое педагог должен постоянно демонстрировать своим ученикам, становится умение учиться. В новом законе «Об образовании в Российской Федерации» говорится о всеобщности и доступности образования, отсюда любой ребенок, даже имеющий определенные заболевания, имеет право обучаться в общеобразовательной школе, а педагогика к этому не готова. Сегодня очень большое количество детей имеют проблемы в развитии, и таким отчетливым трендом стало инклюзивное образование, ни с чем этим педагог не готов работать, по сути дела. Кроме этого меняется демографическая ситуация: сегодня в школах обучается многочисленная часть детей, для которых русский не является родным языком. Эти угрозы и вызовы требуют другого учителя, других компетенций, которых не было раньше. Вот откуда насущная необходимость создания новой среды для развития профессиональных компетенций учителя.

**Эти вызовы новой школы легли в основу создания профессионального стандарта педагога.** Стандарт – инструмент реализации стратегии образования в меняющемся мире, повышения качества образования и выхода отечественного образования на международный уровень, кроме того это объективный измеритель квалификации педагога.

**«Готовность к переменам, мобильность, способность к нестандартным трудовым действиям, ответственность и самостоятельность в принятии решений – все эти характеристики деятельности успешного профессионала в полной мере относятся к педагогу.** Обретение этих ценных качеств невозможно без расширения пространства педагогического творчества. Труд педагога должен быть избавлен от мелочной регламентации, освобожден от тотального контроля».

/Проект концепции и содержания профессионального стандарта учителя/.

Проект стандарта, разработанный на федеральном уровне и активно обсуждающийся педагогами, в том числе и в виртуальном сообществе, **вызывает необходимость массовой экспериментальной поддержки на уровне школьных образовательных систем.**

Наполнение региональной и школьной компоненты профессионального стандарта педагога требует совокупных творческих усилий учителей, администраторов, родительской общественности, экспертного сообщества и должно быть принято и утверждено на основе школьного согласования. Отсюда, как одна из самых актуальных задач современной школы, **создание школьного пространства профессиональной инициативы, активности, формирование новых профессиональных компетенций педагога.**

Проект стандарта раскрыл целый ряд практических проблем, связанных именно с организацией профессионально-развивающей среды в образовательном учреждении. Так в проекте стандарта содержится утверждение, не вызывающее протеста и сомнения. Это тезис о том, что требовать от учителя можно только то, чему учителя научили. «Но от педагога нельзя требовать то, чему его никто никогда не учил».

Следовательно, введение нового профессионального стандарта педагога должно неизбежно следовать за изменением стандартов его подготовки и переподготовки. Стандарт предусматривает как раз обратную последовательность: сначала в действие вводится стандарт, а потом уж изменяются педагогическое образование и система переподготовки учителя. **Задача создания системы внутрикорпоративного повышения квалификации и внутреннего стандарта образовательной организации становится первоочередной для образовательной системы.** На нее существует очевидный «заказ сверху».

Не менее актуален сформированный социальный «заказ снизу».

Миссию конкретной образовательной системы определяет философия социума. Средняя школа №30 - одна из самых крупных школ города Тамбова, в ней учатся почти 1200 учеников и работает более 90 педагогических сотрудников. Жители микрорайона «Пехотка», в котором расположены оба корпуса образовательного учреждения, традиционно рассматривает школу как социокультурный и развивающий комплекс. Для того чтобы соответствовать быстрому темпу изменений необходимо не только реагировать на новые вызовы в системе образования, но и прогнозировать опережающие действия и инициативы.

Из диагностики родителей, жителей микрорайона «Пехотка», школьников /всего 1256 респондентов/:

Выборка вопросов	Ответы респондентов
Назовите основной показатель, влияющий на реальное повышение качества знаний школьников	профессионализм учителя – 1 рейтинг
От чего зависит снижение уровня здоровья детей	перегрузки в школе - 1 рейтинг
За счет чего можно снизить нагрузку на ребенка в школе	за счет использования современных технологий – 2 рейтинг; за счет подбора объема учебной информации – 4 рейтинг
Основное направление повышения профессионализма учителя	1 рейтинг обучение и др. формы повышения квалификации 85,6%

Опрос показывает, что главной возможностью для решения или минимизации рисков, сформулированных родителями, является повышение профессионального уровня педагогов, их обучение и мотивация на активную деятельность.

**Таким образом, актуальность проблемы по моделированию профессионально-развивающей среды в образовательном учреждении доказана как на уровне государственного заказа, так и на уровне основных заказчиков образовательных услуг.**

В рамках реализации масштабных образовательных проектов («Реформа в системе образования» и приоритетный национальный проект «Образование») сформулированы такие требования к уровню квалификации педагога, которые будут обусловлены не традициями, а происходящими проектируемыми и прогнозируемыми изменениями в системе образования. Только переориентация образовательного процесса на работу в логике компетентностного подхода, приобретение педагогами новых компетентностей позволят образовательным учреждениям обеспечить новое качество образования, а выпускникам - достигнуть новых образовательных

результатов. Именно это и определяет модель повышения квалификации педагогических работников.

Проблема повышения квалификации рассматривается учеными в разных аспектах:

- влияние системы повышения квалификации на психологическую перестройку кадров (И.В. Блауберг, А.Ю. Панасюк, Э.Г. Юдин);
- формирование профессиональной компетентности (Т.Г. Браже, Н.В. Кузмина, Г.Н. Сериков);
- работа с педагогическими кадрами (В.И. Зверева, Т.И. Шамова);
- опыт повышения квалификации педагогов и новые тенденции ее развития на Западе (В.Б. Гаргай, Е.Б. Лысова).

В.В. Краевский считает, что повышение квалификации – это получение дополнительных знаний по базовой специальности и совершенствование профессиональных умений на основе осмысления собственной деятельности в свете полученных знаний.

Г.Н. Сериков определяет квалификацию специалистов с позиции системного подхода: «...квалификация специалистов является целостным внутренним свойством (интегративной способностью) личности, благодаря которому (которой) личность может осуществлять профессиональную деятельность на некотором уровне качества... ».

Недостаточное научно-методическое обеспечение решения проблемы развития и поддержки профессиональной ментальности педагога привело к тому, что в современной теории и практике существует ряд **противоречий**:

- между потенциалом систем формального и неформального образования в развитии профессиональных компетенций и недостаточностью их использования в практике общеобразовательных учреждений;
- между актуальностью проблем поддержки талантливых педагогов и слабой разработанностью организационно-методических условий при трансляции лучших педагогических практик, проектировании и реализации индивидуального образовательного маршрута педагога;
- между необходимостью внедрения идей индивидуализации образовательного процесса в современную практику и недостаточной подготовленностью к этому педагогов общеобразовательных учреждений.

Возникает **объективная потребность в такой системе повышения квалификации педагогов, которая могла бы адекватно изменять и**

**развивать образовательную систему.** В связи с этим требуется модернизация всей системы внутрифирменного повышения квалификации педагогов, использование современных методов и форм в работе с педагогами, что способствует вовлечению всех педагогов в активную педагогическую деятельность. Даже определение конкретной цели не решает проблемы повышения уровня квалификации педагогов.

Можно предположить, что в современных условиях центр тяжести в области повышения квалификации педагогов должен и может быть перемещен в **конкретное образовательное учреждение**, так как именно учреждение образования позволяет учесть повседневные интересы и практические потребности педагогов.

Переход к внутрифирменной системе повышения квалификации педагогов позволит снять некое отчуждение процесса обучения педагогов от специфической потребности учреждения, т.е. осуществлять его целенаправленно, предметно и содержательно, превратить методическую работу в учреждении в целостную систему непрерывного дополнительного профессионального роста педагогических кадров.

Наконец, внутрифирменная система повышения квалификации, бесспорно, имеет один из самых значительных аргументов в свою пользу – она дает возможность видеть конкретный результат обучения, то, как меняется уровень профессиональной образованности педагогов.

#### **Ключевые проблемы, определившие необходимость исследования:**

- резкое снижение планки общественного доверия к профессии.
- Потребность в кадрах, способных своевременно профессионально развиваться.
- Не соответствие профессионально-личностных компетенций учителя современным требованиям.
- Необходимость профессионального развития педагога и не способность существующей системы повышения квалификации мотивировать конкретного педагога на профессиональное развитие.

Отсутствие модели среды школы в которой условием профессионального развития педагога будет мотивирующая адекватная самооценка формирующаяся вследствие самоанализа.

**Объект исследования.** Процесс формирования профессионально-развивающей среда образовательного учреждения.

**Предмет исследования.** Условия профессионального развития педагога в среде образовательного учреждения.

**Задачи.**

Рассмотреть среду образовательного учреждения как внутреннюю среду организации.

Определить элементы среды образовательного учреждения, влияющие на профессиональное развитие педагогических работников.

Рассмотреть условия среды образовательного учреждения, влияющие на профессиональное развитие педагога.

Проанализировать механизмы самооценки педагога как мотивацию его профессионального роста.

**Методологической основой исследования** являются общие вопросы методологии педагогической науки (В.И. Загвязинский, Н.И. Загузов, В.А. Сластёнин, А.П. Тряпицына и др.), идеи гуманистической педагогики (Е.В. Бондаревская, О.С. Газман, А.В. Мудрик, В.А. Сухомлинский, С.Т. Шацкий, И.С. Якиманская и др.).

**Теоретической основой исследования** являются основы андрогогики: индивидуализация обучения взрослых (Брукфилд С, Ноулз М.Ш., Савичевич Д.М., Таф А., Вермайл Д.В.), особенности деятельности взрослых обучающихся (Анциферова Л.И., Кулюткин Ю.Н.), дидактические и методические принципы обучения взрослых (Лесохина Л.Н., Турос Л., Урбанчик Ф.), создание условий обучения взрослых (Хансейкер Г.К., Пирс Р.), мотивация при обучении взрослых (Бакурадзе А.Б., Ушаков К.М.); парадигма личностно-ориентированного образования (Е.В. Бондаревская, А.В. Мудрик, А.П. Тряпицына, И.С. Якиманская), идеи педагогического сопровождения и поддержки обучающихся (Е.А. Александрова, М.Р. Битянова, В.А. Лазарев, А.В. Мудрик и др.), концепция индивидуализации образования (А.С. Границкая, О.С. Гребенюк), принципы проектирования в образовании (Н.А. Алексеев, А.Н. Леонтьев), идеи о построении индивидуального образовательного маршрута (Е.А. Александрова, А.П. Тряпицына).

Для решения поставленных задач и проверки гипотезы использованы следующие **методы исследования:**

теоретические - анализ и обобщение педагогических, философских, психологических, социологических и др. источников; моделирование;

эмпирические – наблюдение, анкетирование, тестирование, анализ продуктов деятельности (контент-анализ), метод экспертных оценок

сравнительный анализ; педагогический эксперимент; мониторинг, статистическая обработка полученных данных.

**Опытно-экспериментальной базой исследования** являлось муниципальное автономное общеобразовательное учреждение средняя общеобразовательная школа №30 г.Тамбова.

## **ГЛАВА 1. Среда образовательного учреждения, как ресурс профессионального развития педагога.**

Цель: определить элементы среды образовательного учреждения, которые позволят считать ее ресурсом.

Задачи:

определить среду школы, как внутреннюю среду организации; обозначить какие переменные организации, необходимо изменять, чтобы среда школы стала ресурсом для развития педагогов.

Элементами среды школы как ресурса для саморазвития определены следующие:

системы;

стратегии

сумму навыков.



Рис. 2 Графическое изображение модели 7-S

Выполняемая задача:

1.1. определить **элементы среды** образовательного учреждения, влияющие на профессиональное развитие педагогических работников.

1. **Система самоанализа** встроенная в систему внутрифирменной работы с кадрами, формирующая их самооценку.

2. **Умение педагогов** определить проблему, причины ее возникновения проблемы и пути решения.

3. **Стратегия** «помоги себе сам».

### **Влияние самооценки педагога на среду образовательного учреждения**

**Цель:** доказать, что самооценка мотивирует профессиональное развитие педагога.

Профессиональное развитие мотивируется посредством самоанализа профессиональной деятельности и формированием самооценки



Выполняемая задача:

1.2. рассмотреть **условия среды** образовательного учреждения, влияющие на профессиональное развитие педагога;

1. Безопасность;
2. Информативность;
3. Открытость;
4. Коммуникативность;
5. Побуждение к профессиональному развитию;
6. Насыщенность инструментами самоанализа.

Выполняемая задача:

1.3. проанализировать механизмы самооценки педагога как мотивацию его профессионального роста.

Формальные:

Аттестация по принципу портфолио;

Самооценка работы за полугодие для премирования

Внутрифирменная система:

Самоанализ урока, внеклассного мероприятия, вы-ступления;

Анализ возникшей проблемы;

Анализ результатов работы за контрольный период.

Сегодня, для того чтобы педагоги были способны выполнять полный спектр своих служебных обязанностей, они должны уметь определить собственную **потребность:**

- в повышении квалификации,
- технических средствах,
- умение и желание исследовать проблемы,
- умение справляться с личностными трудностями,
- определять цели и задачи образования.

Такая подготовка является основной составляющей развития организации и профессионального развития педагога. Самооценка определяет потребность, к самообразованию, профессиональному развитию, а так же формирует запрос на изменения качества и объема получаемой информации, формирование новых профессиональных сообществ, развитие общепринятых ценностей и как следствие развитие среды образовательного учреждения.

Педагогическая система как целостность должна включать управленческую деятельность, обеспечивающую процессы развития, приводящую образовательное учреждение к системным изменениям. От уровня профессиональных компетенций руководителей и педагогов зависит результативность деятельности образовательного учреждения и качество получаемого учащимися образования. Поэтому вопрос повышения квалификации работников школы является таким актуальным.

Исследованию и разработке подходов к организации учебного процесса развивающего типа, предполагающего перестановку акцентов с предметно-ориентированного образования на деятельностное, посвятили свои работы многие российские ученые. Однако по-прежнему для российских учителей остается проблемным вопрос, как организовать на уроке деятельность, развивающую ученика, как диагностировать ее результаты, как создать среду деятельностного общения, в том числе для учителей?

**Для создания продуктивного профессионального общения существует несколько необходимых средообразующих подходов.**

1. Переход от субъект - объектного типа отношений внутри коллектива, полагающего распределение и закрепление функций целеполагания, проектирования только за администрацией, а исполнения - только за учителями; к субъект - субъектному, предполагающему совместное целеполагание и проектирование преобразовательных действий, реализацию и рефлексию осуществленной практической деятельности.

2. Переход от работы с однородными коллективами (например, только с педагогами) к работе с разно-функциональными коллективами (учителями, управленцами, воспитателями, педагогами дополнительного образования, методистами, родителями и др. субъектами образовательного пространства).

3. Переход от локального, точечного типа изменений в практике к системному проектированию преобразовательных процессов относительно целостного участка практики.

В основу определения средообразующего подхода может быть взята проблема (или подпроблема), которую предстоит решить педагогическому коллективу в ограниченный промежуток времени. Этот вариант представляется наиболее перспективным, так как возникающие при этом «вертикальные» объединения учителей и руководителей обеспечивают преемственность деятельностных подходов, преобразований и стратегических действий

В условиях эффективного запуска работы системы можно прогнозировать следующие результаты:

- осознание педагогическим коллективом школы значимости действий, направленных на качественное изменение практики образования;
- создание общей парадигмы и языка профессионального общения, обеспечивающего преемственность начальной, средней и старшей школы;
- принятие командной (групповой) работы и согласование различных точек зрения как ценности и способа жизни коллектива;
- выработка и присвоение общих норм коллективного взаимодействия при решении проблем внедрения ФГОС;
- освоение механизмов разрешения проблемных ситуаций, противоречий; разработка способов устранения конфликтов, возникающих при введении системной инновации.

При создании среды продуктивного профессионального общения, стремясь к единству, преемственности, слаженности действий

педагогического коллектива важно учитывать разнородность педагогической среды, особенно в вопросах внутришкольного повышения квалификации.

Можно выделить работу с молодыми учителями, работу с опытными коллегами, работу с учителями, получившими первый положительный опыт работы по новым стандартам, работу с учителями, сопротивляющимися внедрению нового. Работа с каждой группой представляет собой направление кадровой политики образовательного учреждения и должна заранее предусматриваться в программе развития школы.

## **ГЛАВА 2. Работы с кадрами в условиях изменений: функции, содержание, формы и методы работы, планирование.**

Состояние современной системы образования диктует необходимость в расширении прав и ответственности в определении планируемых результатов обучения, разработке программ учебных предметов, выборе учебников и пособий, в создании системы оценки результатов.

Введение ФГОС нового поколения требует перехода от декларации к реальному использованию деятельностного (компетентностного) подхода и соответствующих ему технологий обучения, формированию универсальных учебных (метапредметных) действий учащихся средствами учебного предмета и внеурочной деятельности учащихся, осуществлению внутрипредметной и межпредметной интеграции содержания образования.

Отсюда перед управленческой командой образовательного учреждения стоит задача по организации практической работы с педагогами по достижению следующих требований к профессиональным и личностным качествам учителя:

- Хорошо знающий свой предмет и владеющий методикой его преподавания.
- Владеющий современными образовательными технологиями.
- Хорошо разбирающийся в психологии ребенка, способный проанализировать и понять его поведение, оказать психологическую поддержку и помощь, особенно в период возрастных кризисов.
- Эффективно взаимодействующий с семьями своих учащихся, авторитетный в профессиональном и личностном плане для родителей.
- Открытый новшествами, умеющий отбирать и осваивать новые формы и методы работы, обновляющий содержание образования, поддерживающий в образовательной практике разумный баланс между традиционным и инновационным.

- Мотивированный на работу с учащимися, относящийся к своей работе как к призванию.

Эти требования определяют **направления корпоративного обучения педагогического персонала.**

Статистическое и аналитическое исследование в формате системы работы с кадрами выявило следующие **проблемы:**

- старение
- неготовность и немотивированность к работе молодых
- профессиональное выгорание (усталость, конфликтность, агрессивность)
- низкая мотивация на развитие
- некритичность
- отставание от современных передовых методов преподавания
- нередко плохое знание собственного предмета (особенно новых)
- слабое знание возрастной психологии и психологии обучения
- опора в педагогической деятельности преимущественно на собственный жизненный опыт, а не на научное знание
- между тем - наукообразие в инновационной деятельности
- отчетное внедрение
- неготовность к самостоятельному педагогическому исследованию
- отсутствие времени для самообразования и повышения квалификации.

Отсюда сформулированы следующие **задачи школьного управления по работе с кадрами:**

Выявление затруднений, потребностей и образовательных запросов учителей и передача информации об их наличии для формирования заказа системе ДППО.

Тьюторское сопровождение разработки индивидуальных планов ПП и ПК и реализации планов ПП и ПК в межсессионный период.

Оказание помощи в разработке индивидуальных планов и содействия в их реализации.

Выявление запросов и обеспечение учителей необходимыми информационными и научно-методическими ресурсами.

Создание мотивационных условий, благоприятных для профессионального развития и решения задач новой деятельности (режима работы, оценки труда, поощрения, стимулирования, вознаграждения; обеспечение необходимыми ресурсами для осуществления обновления образовательного процесса).

Выявление наиболее ценного опыта работы учителей.

Организация процесса погружения учителя в решение новых задач профессиональной деятельности и обучение непосредственно на рабочем месте.

Управление самостоятельным профессиональным развитием учителя через ИУП и обучение непосредственно на рабочем месте.

В ходе анализа состояния кадровой системы определены следующие

**требования к системе работы с кадрами:**

▪ Соответствие содержания образовательных услуг запросам учителей по реализации ФГОС

▪ Повышение качества образовательных услуг системы ПП и ПК (новизны, актуальности, доступности и др.)

▪ Реализация в подготовке учительских кадров деятельностного (компетентностного) подхода

▪ Формирование заинтересованности и личной ответственности учителей в повышении своей квалификации

Создание таких условий, при которых каждый работающий в школе педагог имел возможности для повышения своей квалификации.

При этом одной из ключевых функциональных задач управленческой команды школы становится организация внутреннего мониторинга.

В планировании работы с кадрами важно уделить внимание разнообразным формам работы с коллективом и малыми группами.

Одной из форм проявления познавательной активности сознательного саморазвития является самообразование. Необходимость самообразования диктуется:

- спецификой педагогической деятельности, ее социальной ролью;
- реалиями и тенденциями непрерывного образования.

Различают четыре вида самообразования:

- профессиональное;
- бытовое;
- познавательное;
- самообразование – самореализация.

Каждый из приведенных видов имеет несколько подвидов. Особенно много таких подвидов в профессиональном самообразовании. Нередко специалисту приходится заниматься сразу двумя-тремя подвидами профессионального самообразования. Отсюда два подвида самообразования: специальное и педагогическое.

«Педагог учится всю жизнь» - это известная истина. А в современном обществе постоянное самообразование, с одной стороны, все больше становится условием успеха в деятельности, а с другой – гарантирует от интеллектуального оскудения личности. Самообразование направлено на расширение и углубление профессионально-методических знаний и умений, совершенствование уровня предметной подготовки. Индивидуальное самообразование осуществляется через самые различные формы организации.

Выходом самообразовательной работы могут быть:

- дополнительного образования теоретические семинары;
- семинары – практикумы (формы приобщения педагогов к творческой, исследовательской деятельности, где педагоги знакомят коллег с результатами собственной исследовательской работы по теоретическим и практическим вопросам);
- «Круглый стол» (беседа, в ходе которой происходит обмен мнениями между участниками);
- обсуждение открытых учебных занятий и др.

Участие в профессиональных конкурсах – еще одна грань создания мотивационной среды повышения профессионального мастерства педагогов. Конкурс выделяет лучших из числа его участников, оценивает их профессионализм.

Издательская деятельность педагогов систематизирует накопленный опыт педагогов – профессионалов. Данный вид деятельности заключается в выпуске научно-методических материалов, тематических сборников

Организация выставок, создание банка информационно-методического обеспечения образовательного процесса, работа в методических объединениях, творческих и проблемных группах, изучение, обобщение и распространение передового педагогического опыта, создание условий для реализации творческого потенциала каждого педагога – все это повышает культуру и профессиональную компетентность педагогических работников.

### **ГЛАВА 3. Организация внутреннего мониторинга эффективности среды в образовательном учреждении.**

**В ходе реализации перехода к практическому созданию в школе профессионально-развивающей среды выделяются следующие группы рисков:** финансово-экономические риски, связанные со снижением фондов стимулирования и социальные риски.

Социальные риски связаны с вероятностью повышения социальной напряженности из-за неполной или недостоверной информации о реализуемых мероприятиях, в силу наличия разнонаправленных социальных интересов социальных групп, а также в условиях излишнего администрирования.

Основными мерами управления рисками с целью минимизации их влияния выступают следующие:

- мониторинг,
- открытость и подотчетность,
- научно-методическое и экспертно-аналитическое сопровождение,
- информационное сопровождение и общественные коммуникации.

Минимизация ошибок в ходе исследования и **преодоление рисков возможно** в большей степени за счет **осуществления внутреннего мониторинга хода исследования**, что является достаточно освоенной деятельностью. Решение о его организации и проведении принималось образовательным учреждением в связи с потребностью в дополнительной информации о состоянии дел на различных участках, ходе и результатах образовательного процесса в связи реализацией перспективных планов развития образовательного учреждения, программ научно-исследовательской (опытно-экспериментальной) и иной инновационной деятельностью.

Под внутренним мониторингом в образовательном учреждении (ВМК) понимается вид деятельности по информационному обеспечению управления образовательным учреждением, основанной на систематическом стандартизированном изучении состояния основных и обеспечивающих процессов (видов деятельности) данного учреждения, условий и результатов их осуществления.

В приведенном рабочем определении следует выделить ряд наиболее важных моментов. В первую очередь, ВМК осуществляется в интересах управления конкретным образовательным учреждением ОУ. Его ценность определяется исключительно тем, насколько он соответствует этому предназначению.

Предполагается, что ВМК – это систематически осуществляемая деятельность. Систематичность ВМК означает, с одной стороны, охват

мониторингом всех ключевых процессов, объектов и сторон деятельности ОУ, с другой стороны – определенную периодичность (многократность, повторяемость) соответствующих измерений и иных контрольных действий.

С точки зрения обеспечения достижения общих целей ВМК основной задачей организации сбора первичных данных о состоянии объектов мониторинга в ОУ является определение (отбор) методов, средств и процедур осуществления сбора, закрепляемые в последующем соответствующими локальными правовыми актами ОУ (приказами, распоряжениями, положениями, инструкциями).

**К основным методам сбора данных следует отнести: наблюдение, опрос, тестирование и метод экспертных оценок.**

**На этапе прогнозирования и создания профессионально-развивающей среды учреждения особое внимание уделялось управленческому наблюдению.**

Под наблюдением в ВМК понимается направленное, систематическое, непосредственное визуальное восприятие и регистрацию значимых с точки зрения целей управления качеством образования в ОУ явлений (ситуаций, процессов).

Приведенная ниже SWOT-диаграмма обобщает достоинства и недостатки метода наблюдения, выделяемые в различных научных и иных источниках. В дополнение к сведениям, представленным в этой диаграмме, необходимо подчеркнуть, что фиксация результатов наблюдения должна осуществляться либо в ходе его проведения, либо сразу после окончания. В противном случае они перестают быть результатами наблюдения и становятся результатами совсем другого процесса – припоминания, который в еще большей степени, чем наблюдение, подвержен различным субъективным влияниям.

Выбор метода наблюдения для измерения (определения значений) того или иного показателя следует считать целесообразным, если выполняются следующие условия:

1. Измеряемый объект (свойство объекта), действительно, проявляется в доступной для непосредственного восприятия форме, либо имеются соответствующие технические устройства (измерительные приборы и т.п.), преобразующие его проявления в указанную форму.
2. В ОУ четко определен порядок
3. проведения наблюдения и фиксации его результатов (имеются средства наблюдения).

4. В ОУ имеются необходимые кадровые, материальные и иные ресурсы для систематического наблюдения соответствующих объектов (свойств объекта).

**Сильные стороны:**

- Фиксация фактов в момент их совершения;
- Незначительные материальные затраты на проведение
- Сравнительная простота и оперативность развертывания и свертывания.

**Слабые стороны:**

- Сильная зависимость от субъективных особенностей наблюдателя;
- Сложность, а в ряде случаев невозможность подтверждения фактов путем повторного наблюдения;
- Ограниченность количества объектов, за которыми наблюдатель способен наблюдать одновременно (как правило, не более 7);
- Значительные временные затраты (особенно в случае наблюдения за поведением людей)

**Возможности:**

- Получение информации о естественном ходе событий, процессов, поскольку наблюдение не предполагает какого-либо вмешательства в них;
- Получение необходимой информации в случаях, когда участники образовательного процесса и другие лица не хотят или не могут ее дать, либо могут давать искаженную информацию.

**Ограничения:**

- Может применяться только в отношении явлений, непосредственно воспринимаемых органами чувств (зрения, слуха и т.д.);
- Требуется четкая регламентация порядка проведения наблюдения и фиксации его результатов;
- В ряде случаев требуется учета вероятности изменения естественного поведения объекта наблюдения вследствие присутствия наблюдателя.

#### **ГЛАВА 4. Формирование профессиональной компетенции педагога как фактор создания профессионально-развивающей среды образовательного учреждения.**

Неотъемлемым и важнейшим компонентом создания профессионально-развивающей среды, адекватной задачам достижения личностного, социального, познавательного (интеллектуального), коммуникативного, эстетического, физического, трудового развития обучающихся является укомплектованность образовательного учреждения педагогическими кадрами, способными к инновационной профессиональной деятельности. Педагоги должны обладать **комплексом профессиональных компетенций**, соответствующих современным требованиям к их деятельности.

**Компетенция** в данном случае рассматривается как формирующаяся в процессе профессиональной подготовки и практической деятельности

система ценностей, знаний, умений и способностей, позволяющих педагогу адекватно решать функциональные задачи, составляющие сущность его профессиональной деятельности.

**Компетентность** выступает как качественная характеристика реализации педагогом сформированных у него компетенций для эффективного решения функциональных задач, составляющих сущность задач, достижения педагогических целей.

Основой для разработки перечня базовых профессиональных компетенций педагогических работников общеобразовательных учреждений являются требования к результатам и условиям реализации основных образовательных программ, закрепленные в федеральных государственных образовательных стандартах общего образования, учитывающие научно-обоснованные представления о целях и закономерностях образования в современном обществе и приоритеты государственной образовательной политики Российской Федерации.

*Профессионально-развивающая среда* представляет собой совокупность определенных научно-методических, материальных и информационных факторов (условий), в которых и посредством которых педагог получает возможность для реализации ключевых компетенций.

К деятельностным компетенциям педагога относят: проектировочные, коммуникативные, рефлексивные.

Деятельностные компетенции позволяют педагогу быть субъектом деятельности, осуществлять целеполагание, подбирать средства ее достижения, планировать достижение цели, осуществлять действия, контролировать достижение цели, вносить при необходимости коррекцию и осуществлять рефлексию.

Современному педагогу также важны проектировочные компетенции продуктивного типа, так как новое время, новые социальные условия, новый социальный и индивидуальный заказ к образованию диктуют потребность к развитию, динамике, преобразованию. А это значит, современный педагог должен уметь проектировать урок, учебный курс, педагогическую систему, технологию, методику, программу, воспитательное событие, сценарий и другие разработки, необходимые для учебно-воспитательной деятельности такой направленности, чтобы для ребенка встреча с педагогом была событием эмоциональным, радостным, интригующим.

Реализация своего замысла, осуществление педагогической деятельности, невозможны без развития коммуникативных компетенций педагога: уметь слушать и слышать учеников, понимать их точки зрения, уметь организовывать диалог, полилог, дискуссию, вести конструктивную критику, проводить обобщения.

Не менее важными, но незаслуженно умалчиваемыми ранее, являются способности педагога к рефлексии - осознанию уже осуществленной деятельности и себя в этой деятельности: своего эмоционального состояния, удач и трудностей в выполнении деятельности, средств и инструментов, используемых в этой деятельности, затруднений и способов решения проблемных ситуаций, планируемых и полученных результатов педагогической деятельности.

Все эти компетенции, без наличия которых трудно говорить о неформальном введении ФГОС, могут развиваться в системе внутришкольного повышения квалификации с использованием различных форм активности педагогов: проблемный педсовет, проблемный семинар, инновационный и исследовательский проектный практикум, фестиваль методических разработок учителей, творческая мастерская по обмену опытом, мастер-класс, научно-практическая конференция, групповое практическое занятие: разработка и защита минипроектов, аттестационные ситуации, лекция - консультация, лекция - обобщение, лекция - проблематизация, конкурс педагогического мастерства, круглый стол, педагогические чтения и др. формы.

Разнообразие форм работы с учителями в сочетании с содержанием программы профессионального роста учителя в области подготовки к реализации ФГОС, технологическим аспектом внутришкольного повышения квалификации учителя создают среду продуктивного профессионального общения, которая дает возможность раскрыться потенциалу учителя, продемонстрировать реальные достижения педагога, руководителя и в целом - школы.

В ходе работы над созданием модели профессиональной среды педагога выделены следующие **компоненты компетенций**

<i>Когнитивный компонент</i>	комплекс знаний, владение которыми необходимо для решения соответствующего
------------------------------	--

	типа задач.
<i>Ориентировочный</i> компонент	Способы постановки, оценки условий, планирования решения этого типа задач и оценки результатов решения.
<i>Операциональный</i> компонент	Методы выполнения действий, требующихся для решения задач данного типа.
<i>Опыт</i>	Компонент компетенции, благодаря которому другие ее компоненты оказываются интегрированными в способ решения задач соответствующего типа

Практическая работа с педагогическим персоналом свелась к установлению взаимосвязи между методами формирования компетенций и их компонентами. Результат представлен в таблице:

<b>Виды деятельности</b>	<b>Методы деятельности</b>	<b>Компоненты компетенций</b>
Учебно-познавательная	Лекции, семинары, тренинги, учебные исследования, работа с литературой и др.	Когнитивный, операциональный компоненты
Квазипрофессиональная	Различные виды обучающих игр, анализ ситуаций, кейс-метод, работа на тренажерах (компьютерные технологии) и др.	Операциональный, ориентировочный компоненты
Учебно-профессиональная	Стажировка, занятия на базе школ, обучающие открытые уроки, выполнение различных обучающих заданий в собственной практике и др.	Операциональный, ориентировочный компоненты

Профессиональная	Супервизии, разработка и реализация собственных проектов, проведение самостоятельных экспериментов по применению новых знаний. Практика по специальности Исследование и обобщение собственного опыта и опыта своих коллег.	Ориентировочный компонент Опыт
------------------	--	-----------------------------------

Отсюда апробированы следующие формы и методы обучения на рабочем месте:

**1. Делегирование** - передача подчиненному нового круга задач с полномочиями самостоятельного принятия решений. Обучение подчиненных в ходе выполнения делегированной работы

**2. Ротация** - перевод работника на новое место или должность с целью получения им дополнительной профессиональной квалификации

**3. Работа по инструкции**, памятке, специально разработанной методике до полного освоения новой деятельности

**4. Обучение в группе** - обучение в процессе выполнения задач, поставленных перед группой сотрудников за счет общения, выполнения групповых поручений.

**5. Педагогические мастерские** - обучение в процессе совместной разработки образцов профессиональной деятельности (планов уроков, учебных планов и программ и т.д.) под руководством одного из наиболее опытных и знающих учителей

**6. Обучение на собственных открытых уроках** - обучение в процессе подготовки урока по новому стандарту вместе с консультантом или наставником и в процессе его анализа вместе с посещавшими урок специалистами

**7. Супервизии-** мероприятия, проведенные учителем для коллег или описанные им проблемные ситуации, которые рассматриваются и анализируются совместно с опытными коллегами, благодаря чему учитель получает объективную информацию для более полного и объективного видения своей собственной деятельности.

**8. Самоанализ и самооценка** - обучении в процессе анализа и оценки своей деятельности по разработанным критериям; проводится примерно за неделю-две до экспертной оценки

## **9. Участие в управлении реализацией проекта введения ФГОС, работа в составе методического объединения**

Особое внимание уделено **подходам к отбору персонала**. Основными **критериями отбора** будут служить:

- наличие опыта исследовательской, проектной деятельности;
- готовность к восприятию инноваций и их реализации;
- коммуникабельность, открытость, эмоциональная и психологическая устойчивость;
- умение принимать оптимальные решения в нестандартной ситуации;
- широкий кругозор, общая эрудиция, креативность мышления;
- высокий уровень знаний в своей предметной области и владение педагогическими технологиями (для учителя);
- знание технологий управления организацией, персоналом и умение их применять на практике (для административных работников).

## **ГЛАВА 5. Организация эффективного повышения квалификации педагогических работников.**

Объективной основой организации процесса обучения педагогов и развития их творческого потенциала может стать система управления знаниями, т.е. превращение образовательного учреждения, с одной стороны, в самообучающую систему, а с другой - в центр инноватики, где в процессе повышения квалификации без отрыва от производства может участвовать практически весь коллектив. Именно само образовательное учреждение может и должно сегодня выступать основным учебно – методическим центром непрерывного инновационного профессионального образования педагогов через внутрикорпоративную систему повышения квалификации.

Деятельность по обеспечению профессионального роста – это **взаимная обязанность и ответственность** руководства и самого педагога.

Необходимы условия, при которых совершенствование профессиональных качеств, формирование новых компетенций педагогических работников станут неотъемлемой частью их профессиональной деятельности.

В основе системы лежит **принцип интеграции формального, неформального и информального повышения квалификации**.

**Формальное повышение** квалификации учителей будет осуществляться в виде стажировок, образовательной практики на базе ресурсных центров, лучших образовательных учреждений. Каждый учитель может выбрать для себя уровень знакомства с инновацией – через жесткий

алгоритм, через преломление через интересный педагогический опыт, через модификации и т.д.

Предполагается активное участие педагогов в семинарах, конференциях, диспутах, профессиональных сетевых сообществах (**неформальное повышение квалификации**), которое будет способствовать развитию аналитических компетенций, формированию коммуникативной культуры, навыков межличностного общения.

Высокие требования, предъявляемые к педагогическим работникам комплекса, несомненно, будут мотивировать их на индивидуальную познавательную деятельность (**информальное образование и повышение квалификации**).

Значительное внимание уделено организации повышения квалификации **школьных команд**. «Командный» подход является наиболее эффективной формой повышения квалификации в тех случаях, когда для решения определенной задачи или реализации проекта требуется совместная деятельность разных педагогических работников

**Для определения качества работы команды (педагогического коллектива) могут служить следующие критерии:**

- преобладающие ценности педагогического коллектива – ценности сотрудничества, профессионально-педагогические ценности;
- осознание продуктивности работы командой единомышленников;
- гармонизация и гуманизация образовательного пространства Школы;
- осмысление педагогическим коллективом собственного и коллективного опыта работы, востребованность опыта другими.

Данные критерии не имеют количественных показателей и не измеряются в баллах, они субъективны, но именно они отражают индивидуальную профессиональную среду школы.

Корпоративная форма обучения имеет и психологический аспект. Современный педагог зачастую обескуражен радикальными изменениями в образовательной практике и нуждается в корректной профессиональной помощи. Информирование о предстоящих изменениях и погружение в их суть через организационную систему обучения с помощью интерактивных технологий позволяет снять напряженное восприятие грядущих перемен.

Одним из подходов к созданию мотивационной образовательной среды является технология «обучения действием». В основе такого обучения лежит такая форма как постоянно действующий семинар. Именно в этом аспекте

трудно переоценить роль постоянно действующего семинара (ПДС), направленного на своевременную поддержку педагога в период изменений и сопровождение в процессе освоения и внедрения инновационного опыта, формирование мотивации к непрерывному профессиональному образованию, создание условий для постоянного взаимного обучения и обмена опытом, экспертизу разработанных педагогами методических материалов.

В условиях модернизации системы образования постоянно действующий семинар является наиболее продуктивной формой повышения квалификации, так как основное внимание в нем уделяется расширению профессионального кругозора, повышению уровня теоретической подготовки и освоению инновационных технологий. Необходимым элементом организации обучающих семинаров в учреждении является посильное участие всех педагогов, которым заранее раздаются задания, которые помогают развивать научно – методическое мышление, коммуникативную и поликультурную компетентности.

С учетом потребностей участников воспитательно-образовательного процесса реализуются задачи семинара:

- определить внутренние ресурсы развития системы повышения квалификации и организовать постоянную учебу по ключевым понятиям;
- освоить интерактивные технологии и компетентностный подход к обучению и воспитанию.

В современной парадигме образования наиболее ценным для повышения профессионального мастерства педагога являются идеи, лежащие в основе гуманистических моделей консультирования. По мнению таких исследователей как М. Певзнер, О. Зайченко, А. Ширин в процессе консультирования, ориентированного на принципы гуманизма, присутствуют субъект-субъектные отношения с взаимной ответственностью участников консультирования. В контексте видения этих авторов четко определяются виды и содержание таких консультационных услуг, как педагогическое консультирование:

- аудит качества образовательного процесса;
- методическое консультирование;
- процедурно-диагностическое;
- общедидактическое консультирование;
- эволюционные услуги.

управленческое консультирование:

- программно – целевое;
- психологическое;
- информационные услуги;

- организационно-методическое обеспечение.

Сочетание внутрифирменного повышения квалификации, курсовой подготовки, самообразования руководителей и педагогов в области «проблемы введения стандартов второго поколения» может строиться с учетом:

1) *внешних ресурсов*: очные курсы с отрывом от работы и без отрыва от работы; очно - заочные курсы; целевые курсы и семинары; дистанционное повышение квалификации; проблемные курсы и семинары; курсы повышения квалификации по модульным учебным программам; курсы и семинары на базе экспериментальных или стажерских площадок окружного, муниципального, краевого, федерального уровня; стажировки на базе школ-лидеров; выездные курсы повышения квалификации и стажировки на базе образовательных учреждений школ - победителей ПНПО, носителей передового педагогического опыта и т.п.

2) *внутренних ресурсов*: открытые уроки с обсуждением; мастер-классы; практические занятия; годовые проблемные семинары для учителей; методические месячники; деловые игры; индивидуальные и групповые консультации специалистов; каникулярная тематическая учеба; краткосрочные курсы для руководителей проектно-исследовательских работ учащихся по основам учебно-исследовательской деятельности; краткосрочные компьютерные курсы для учителей всех предметов, проводимые преподавателем информатики с учетом уровня подготовленности учителей, специфики преподаваемого предмета; тьюторская поддержка педагогов; взаимопосещения; самообразование с выступлениями на педагогических чтениях, методических объединениях учителей и т.п.

Самообразование тесно связано с индивидуальной формой обучения, построением индивидуального образовательного маршрута на основе накопительной системы повышения квалификации.

**Таким образом, для повышения эффективности внутрифирменного повышения квалификации нужно учитывать: а) сочетание внутрифирменного повышения квалификации, курсовой подготовки, б) организацию курсовой подготовки в деятельностной парадигме; в) самообразование руководителей и педагогов в области проблемы введения стандартов второго поколения.**

## **ГЛАВА 6. Особенности моделирования профессиональной среды в условиях введения ФГОС.**

Проблемы, предопределившие переход на стандарты второго поколения связаны с крайностями в реализации академической направленности российской школы, перегруженностью программ и учебников, ориентацией учебного процесса на изучение содержания отдельных предметов. Эти проблемы касаются прежде всего педагогов.

Учителю, имеющему большой стаж работы, удовлетворенному результатами своей деятельности, увидеть, понять и принять новые ценности довольно трудно: мешает стереотип сознания «лучшего в мире советского образования» и видение себя - успешного учителя в этом процессе.

Введение стандартов второго поколения одной из главных задач ставит повышение качества образовательных достижений выпускников, ликвидацию отставаний российских школьников в формировании общеучебных и коммуникативных умений выпускников школ. Здесь существенную роль играет подготовка учительских и управленческих кадров.

**Переход к компетентностному образованию потребует сущностных изменений во всех звеньях педагогической системы, а значит, в ней самой как целостности. Изменения произойдут:**

- *в ценностях, целях и результатах обучения и воспитания* (от усвоения ЗУНов - к формированию базовых социальных и предметных компетенций современного специалиста);

- *в содержании обучения* (от по-предметно разбросанной абстрактной теоретической информации, мало связанной с практикой, - к системной ориентировочной основе компетентных практических действий и поступков);

- *в педагогической деятельности учителя, преподавателя* (от монологического изложения учебного материала - к педагогике творческого сотрудничества и диалогу преподавателя и обучающегося);

- *в деятельности школьника, студента* (от репродуктивной, «ответной» позиции, пассивного приема и запоминания учебной информации - к созиданию образа мира в себе самом посредством активного полагания себя в мир интеллектуальной, духовной, социальной и предметной культуры);

- *в технологическом обеспечении образовательного процесса* (от традиционных «сообщающих» методов - к инновационным педагогическим технологиям, реализующим принципы совместной деятельности и творческого взаимодействия педагога и обучающихся, единства познавательной, исследовательской и будущей практической деятельности);

- *в образовательной среде* как системе влияний и условий формирования и развития личности, содержащихся в социальном и пространственно-предметном окружении образовательного заведения (внутренний контекст деятельности педагогического коллектива и администрации школы, колледжа, вуза);

- *в отношениях с внешней средой:* с семьей, социальным окружением города или деревни, своей национально-культурной общностью, производственными предприятиями, средствами массовой информации, учреждениями культуры, отдыха и спорта, страной и миром в целом (внешний контекст образовательной деятельности);

- в уровне финансового, материально-технического, организационного и кадрового обеспечения деятельности реформируемой системы образования.

Остается проблемным вопрос: как подготовить учителей школы к инновационной деятельности и, в частности, к введению ФГОС?

Модель введения ФГОС в образовательных учреждениях определяет последовательность и содержание действий по введению нового стандарта общего образования в школе, а также их цели и ожидаемые результаты. Она предусматривает пять этапов разработки и осуществления программы модернизации существующей в школе образовательной системы с целью приведения ее в соответствие с требованиями нового стандарта, такие как:

1. Формирование рабочей группы по разработке проекта модернизированной образовательной системы и органов управления программой введения ФГОС.

2. Определение необходимых изменений в существующей образовательной системе школы.

3. Разработка проекта модернизированной образовательной системы школы.

4. Разработка плана-графика модернизации образовательной системы школы.

5. Реализация запланированных изменений в образовательной системе образовательного учреждения.

Ни один из этапов не может быть успешно реализован без специальной подготовки учительских и управленческих кадров к работе по стандартам второго поколения. Для успешного введения ФГОС в школе, в первую очередь, важно создать продуктивное профессиональное общение. Оно играет системообразующую роль.

Реализация стандартов нового поколения, кроме повышения квалификации администрации школ и учителей нуждается в научно-

методическом сопровождении, которую мы предполагаем осуществлять через работу экспериментальных площадок.

Мы рассматриваем три уровня внутришкольной подготовки реализации ФГОС: *а) ознакомительный; б) базовый; в) продвинутый.*

*Каждый из этих уровней* характеризует процесс необходимых изменений, определяющих успешность вхождения работников образования в систему ценностей, заложенных в стандартах второго поколения, принятия ими концептуальных идей стандарта; осмысления его сущности, структуры, содержания. Каждый из этих уровней предполагает самооценку и видение определенных личностных профессиональных изменений.

Кроме того, инвариантная часть трех уровней предполагает, что изменения должны происходить во всей системе школы, т.е. на общешкольном уровне, а не на отдельных ступенях образования: начальная школа, средняя, старшая. Поэтому пропедевтический уровень является на данной стадии процесса внедрения ФГОС необходимым для всех работников школы, имеющих отношение к его реализации.

Отличительной особенностью *ознакомительного* уровня является понимание и принятие в качестве социально-значимых таких ценностей как: изменение функции педагога от транслятора знаний к сопровождающему процессы познавательной деятельности учащихся; изменение функции руководителя от создающего условия для функционирования школы к обеспечению процессов развития через внедрение инноваций системного уровня; изменение позиции ученика от слушающего, воспринимающего и воспроизводящего деятельность - к осуществляющему самостоятельную поисковую деятельность по приобретению осознаваемых личностных изменений (приращений в качествах личности).

Базовый уровень, с нашей точки зрения, характеризуется развитыми компетенциями руководителя и педагога, обеспечивающими реализацию ФГОС второго поколения и предполагающими действия по алгоритму, по образцу, по аналогии. В частности, научно-методические разработки по начальной школе для учителей такие возможности создают. Освоение на технологическом уровне и применение в практике программ достижения трех групп результатов - основная характеристика базового уровня.

Продвинутый уровень означает, что и руководитель и педагог не только освоили действия по образцу, обеспечивающему режим развития, но и способны быть тьюторами, сопровождающим деятельность своих коллег по внедрению ФГОС, способными научить их опираться на деятельностную

парадигму образования, постулирующую в качестве цели и основного результата образования развитие личности учащегося на основе освоения способов деятельности.

Для педагогов, освоивших продвинутый уровень, становится важным организация такого учебного процесса, главным звеном которого является учебная деятельность, построенная на основе освоения учениками способов познавательной деятельности. Это предполагает ориентацию на субъект - субъектные отношения, подразумевающие активную позицию обучающихся, признание их права на выбор (в том числе - содержания своего образования и уровень его освоения) и наделение их ответственностью за сделанный выбор; последовательную ориентацию на вариативность образования, в том числе - на дифференциацию и индивидуализацию обучения), реализацию педагогики сотрудничества на основе четко выделенной системы взаимных обязательств педагогов и учащихся (их родителей), доступной и посильной для обеих сторон системы требований; реализацию новой функции педагога.

## МОДУЛЬ II

### **Вступление.**

Аналитики образовательных систем считают, что 80% успеха современной школой зависит от грамотного руководства. Работа по моделированию новой школьной среды велась в условиях организации, находящейся в ситуации стагнации. Средний возраст педагогических кадров более 50 лет, полное отсутствие практик публичного представления своего опыта на любом уровне, отсутствие навыков анализа профессиональной деятельности и позиционирования своего опыта в условиях смещения приоритетов в образовательном пространстве.

Именно поэтому ключевым словом в определении работы школы стало слово «изменение». Известно, что успех тех или иных новшеств зависит в конечном итоге именно от позиции управленческой команды, от того, считает ли она их внедрение делом посильным и возможным. Люди не любят изменений — в жизни и работе удобны и, порой, необходимы определенность и стабильность, а в отношениях между людьми — тем более.

В системе образования продолжает доминировать унификация, царствует логика: чем больше обучения, тем лучше результаты. Стало быть, успех обеспечивается эскалацией. Школьники продолжают путать преподавание с учением, аттестат с компетентностью, бойкость речи со способностью сказать новое. Для создания эффективной образовательной системы необходимо изменение смысловых установок (подумать то же самое, но иначе), смена господствующей тенденции.

Для решения проблем образовательной системы школы была спроектирована, обсуждена педагогическим коллективом и принята на педагогическом и Управляющем советах школы новая программа развития учреждения «Школа формирования успеха».

Цель программы. Изменение профессиональной ментальности учителя со знаниевой парадигмы на деятельностную.

Задачи:

создать возможностей для развития профессиональной **инициативы**, открытой коммуникации, активной позиции в условиях изменений;

формировать у сотрудников **готовности к изменениям**, способности принять дискомфорт как атрибут развития;

научить педагогический персонал правилам конструктивной конфронтации, выработать **стандарты взаимодействия**;

обеспечить **ситуацию успеха для педагога**.

Базовые изменения	
<i>В целях и результатах</i>	Формирование ключевых компетенций
<i>В содержании обучения</i>	основа компетентных практических действий
<i>В деятельности</i>	творческое сотрудничество
<i>В работе школьника</i>	деятельностную позицию
<i>В технологическом обеспечении</i>	инновационные педагогические технологии
<i>В орг. культуре</i>	сотрудничество, единые коллективные ценности
<i>В отношениях с внешней средой</i>	реальное участие семьи, социального окружения в образовательном процессе

Одним из ключевых понятий, определяющих изменения в образовательной системе школы стало построение **открытого образования**.

Суть открытого образования включает **три основные составляющие**:

- открытая образовательная система школы за счет формирования компетенций лидера, готовности работать в инновационной экономике, использования нового поколения образовательных ресурсов, прозрачности образовательной политики; внешней оценки качества образовательных услуг;
- успешную социализацию выпускников, способных принять вызовы нового времени;
- интеграцию школы с ведущими эффективнодействующими образовательными учреждениями, развитие систем образовательного туризма, продьюсирования школьников и т.д.

\*Понятие «открытость» - ключевой принцип развития школы, позволяющий адекватно позиционировать себя в образовательном пространстве.

**Единственный потенциал, реально влияющий на уровень качества знаний учеников - потенциал кадровый: от убеждений, квалификации и компетентности персонала зависит эффективность работы школы.**

Управленческая задача создать условия для признания успеха учителя в ситуации перемен. Задача образовательного менеджмента - формирование у сотрудников готовности принять изменения как атрибут развития, научить персонал правилам конструктивной конфронтации. Такая готовность к новым «вызовам» определила корпоративную культуру школы.

### **В сфере проблем управленческого менеджмента:**

1. проблема подбора кадров: трудно различить претензии учителя на умения и образовательное лидерство, истинное интеллектуальное руководство.

2. проблема руководителя: короткий горизонт стратегического планирования /1-2 года/.

3. проблема грамотного менеджмента: необходимость управлять информационными потоками. Система информационно-аналитической деятельности выступает основным инструментом управления.

Быстрый темп изменений в сфере образования, снижение престижа педагогической работы и статуса учителя не позволяет создать ситуацию успеха для педагога. Социальный заказ к системе - **изменение профессиональной ментальности учителя в школе.**

Проблемой, лежащей в основе эксперимента, мы считаем противоречие между **необходимостью повышения качества знаний и эффективности образовательных услуг и недостаточным уровнем сформированности профессиональной компетенции педагогических работников.**

**Стремление перевести школу в режим развития стало основным ориентиром работы по моделированию профессионально-развивающей среды.** Мы исходили из понимания своего уровня ответственности. Решить проблему изменения ментальности педагога на уровне государства мы не могли, но в наших силах было решить эту проблему на уровне своей школы.

Среди ключевых характеристик состояния образовательных систем, находящихся или переходящих в режим развития, ключевыми являются характеристики, относящиеся к **готовности персонала принять изменения.**

Наиболее эффективным механизмом решения проблемы является организация работы по развитию профессионально-развивающей среды школы.

## ГЛАВА 1. Уровневая структура формирования профессиональной среды школы.

Для определения структуры и содержания новой модели профессиональной среды школы были определены основные направления изменений и поставлены проблемные вопросы исследования.

Изменения, предполагаемые исследованием	Проблемные вопросы.
1 уровень: квалификация	Какой тип квалификации нужен? Чью квалификацию повысить? Какими ресурсами располагаю?
2 уровень: процедуры	Какие новые процедуры необходимы? Какие старые необходимо убрать? Кто будет проводить изменения?
3 уровень: структура	Что изменить в системе власти и ответственности? Как к этому отнесутся подчиненные? Что я могу предложить в результате изменений?
4 уровень: стратегия	Что изменить в долгосрочных целях? С чего начать и как определить перспективы?
5 уровень: орг. культура	Что я хочу изменить в ценностях сотрудников?

Первый этап исследования отличался в основном психологическими трудностями работы с кадрами. Необходимо было убедить в своей вере, выгоде предложенной возможности, в вероятности успеха. С другой стороны, «напугать» неизбежной образовательной смертью в случае отказа от предложенного нового. Успех в консолидации коллектива зависел от эмоциональности, одержимости, убедительности, веры и уверенности поступков руководителя (что бы ни произошло, делай вид, что именно этого ты и хотел).

В терминологию и практическую жизнь коллектива вошло слово «инновация». Термин «инновация» использоваться нами в двух разных смыслах. Во-первых, и это наиболее часто, как пароль, открывающий доступ к ресурсам. Во-вторых, для нас он означает реальное изменение.

**Говорить об инновациях имеет смысл только в том случае, если они выходят за рамки деятельности одного человека.** Все, что относится к индивидуальным усилиям и улучшениям, с точки зрения организации следует рассматривать как изменение природное, в данном случае прирост квалификации персонала. Инновация начинается тогда, когда она затрагивает в организации кого-либо еще.

Как только инновация выходит за рамки деятельности одного человека и начинает касаться кого-то еще, в организации происходит (или не происходит, если инновация игнорируется) перераспределение полномочий, статуса и деления труда, т. е. изменение самой структуры организации.

Управленческая команда поняла необходимость контролировать ход процесса, налаживать кооперацию, диагностировать затруднения, решать проблемы, возникающие в связи с изменением привычного хода дел. Появилась потребность организовать обмен опытом — обучение.

В ситуации изменения организационной культуры школы на первый план выходит вопрос повышения квалификации педагогов. Именно поэтому за последние два года обучение прошли 94 педагогических работника, из них 47 - в рамках проекта «Модернизация системы общего образования». Это достаточное затратное направление работы с кадрами, но повышение уровня подготовки всех учителей – это социальный заказ родителей и веление времени.

Снижение престижа педагогической работы и статуса учителя заставляет и саму школу активно работать на создание ситуации успеха для педагога. Школа самостоятельно готова решать проблему обучения педагогов. Есть ряд внутрикорпоративных проблем, определить которые коллектив может самостоятельно. Команда из 25 педагогов участвовала в проекте по корпоративному обучению «Практические возможности применения современных образовательных технологий при моделировании урока в соответствии с требованиями ФГОС нового поколения». Это направление работы по продюсированию инновационной деятельности образовательного учреждения станет одним из векторов дальнейшего развития школы.

Структура инновационных изменений представлена в следующем пошаговом алгоритме.

**Первый уровень — изменение квалификации какого-либо педагога (или нескольких педагогов либо других работников школы).**

Уровень информатизации, насыщение материально-техническими благами, приток финансов, увеличение числа технологий - вещи сами по себе

приятные, но мало определяющие успех конкретной школы. По сути, все те ресурсы, которые перечислены выше, могут очень украсить нашу жизнь. Поэтому мы тратим много сил, чтобы их умножить и поставить на службу общему делу. Однако эти ресурсы лежат за рамками возможностей директора школы.

С другой стороны мы иногда испытываем иллюзию успешного влияния на них. Здесь часто наше действие встречает равную ему по силе и противоположную по направлению правительственную программу. Это привычная для каждого руководителя ситуация, когда много делается скорее «вопреки», чем «благодаря».

**Единственный потенциал, который, во-первых, лежит в поле управления, во-вторых, реально влияет на развитие успеха в школе - это потенциал кадровый.** Именно от учителя, его желаний, убеждений, квалификации и компетентности зависит развитие возможностей школы, а значит преодоление любого из вышеперечисленных кризисов.

Вопреки мысли о неисчерпаемости кадрового ресурса, сегодня резко снизилась планка общественного доверия к профессии.

Проблема сегодняшнего учителя связана с верой в собственный профессиональную успешность, точнее, в ее неверие. Нелогичный темп изменений не позволяет закрепить результаты лучших практик и создать ситуацию профессиональной гордости. Учитель поставил себя на пару ступенек ниже в социальной иерархии, вслед за ним это тут же признало общество. Продолжается снижение престижа педагогической работы и статуса учителя.

Определив, таким образом, кризис учительских ожиданий, мы нашли единственную возможность развития ресурса своих кадров: создать условия для признания успеха учителя в ситуации перемен.

Используем два управленческих механизма. Во-первых, система поддержки инициативы педагога (в т.ч. и за счет пересмотра финансовой деятельности и изменения механизмов поощрения).

Во-вторых, повышение квалификации педагогических кадров.

Это проще всего. Этот первый шаг изменений был пройден относительно легко и не встретил видимого сопротивления или возможное сопротивление относительно легко преодолимо.

**Правила, которые помогут избежать неожиданностей.**

- Повышение квалификации нужно проводить в интересах организации.
- Лучше обучать не отдельных людей, а команды (отсюда идея корпоративного обучения).

- Легче повышать компетентность низкоквалифицированных кадров. Высококвалифицированные, опытные специалисты охотно совершенствуют уже имеющиеся навыки (это поддерживает их высокую самооценку) и очень неохотно приобретают новые (это несет риск снижения самооценки).

- Если новый навык получен и достигнут первый успех, еще нет гарантии его закрепления. Некоторое время необходимо осуществлять давление и поддержку.

**Второй уровень — изменения установленных внутри организации процедур.** Этот шаг дается заметно сложнее. Управленческая команда столкнулась с эффектами группового поведения, которое имеет значительную инерцию. При этом в течение некоторого времени необходимо отслеживать выполнение новых процедур, пока они не войдут в привычку. Новые процедуры влекут за собой появление новых стандартных ситуаций.

Эта вторая ступень изменений отличается в нашей организации созданием новых структурных объединений: школы наставничества, творческих групп учителей, команд по разработке и реализации проектов. Кстати, в последнем направлении мы заметно преуспели: в прошлом учебном году в школе начали реализацию 6 новых проектов, которые направлены на использование нового поколения образовательных ресурсов и перспективу развития школы в ситуации свободной конкуренции.

Это проекты по созданию информационно-библиотечного комплекса, организации центра патриотического воспитания микрорайона «Пехотка», корпоративному обучению педагогического персонала, созданию единого образовательного пространства с использованием облачных технологий.

В конце учебного года школа вступила в проект по дистанционному изучению английского языка, участниками которого стали 74 обучающихся 7-10 классов. Тьютор проекта - учитель английского языка высшей категории Ахмедова Р.Н. Все желающие ребята имеют возможность обучения иностранному языку по международной дистанционной программе в соответствии с собственными возможностями по индивидуальному маршруту.

**Одно из направлений работы по развитию профессионального успеха – развитие ресурса малой группы.**

Если вчера потенциал организации был суммой ресурсов отдельных педагогов, то сегодня привычная (в силу специфики работы учителя) формула суммы единиц не работает. Исчерпан ресурс личности или почти исчерпан, если учесть состояние хронической неуспешности учителя. Необходимо

научиться использовать возможности командного взаимодействия, руководителю - научиться формулировать конкретные задачи перед командой. Хотя в нынешнем году мы выставили «на Всероссийскую продажу» 5 командных проектов, но лишь один из них получил призовое место. Пока нам привычнее работать по формуле «суммы потенциала лидеров».

Главное – присутствует желание и энергия для перехода на новый уровень сотрудничества.

В рамках проектной деятельности профессиональное внимание учителей уделяется и ученическому проектированию. Среди ученических работ – проекты на Международный конкурс, посвященный 27 годовщине Чернобыльской АЭС, межрегиональный лагерь для одаренных детей «Мы – будущее России», молодежный форум «Молодежь 21 века и вызовы современности», Всероссийский конкурс учебных проектов «Проект XXI века: исследование, творчество, сотрудничество», IX межвузовскую научно-практическую конференцию «Информатизация образования в регионе» и др. Подобная форма работы школьников – залог их успешности в будущей профессии. Внедрение в ежедневную урочную практику элементов и модулей активных технологий работает на развитие успеха наших учеников в реальной жизни.

С развитием подобных деятельных технологий ситуация достаточно сложная. Мы понимаем вместе с коллективом, что необходимо «перезагрузить» цель от «дать знания» к «научить действовать», а значит, развивать методы социального проектирования, переносить вес с урочной системы на систему практик.

Но изменение технологий требует трех шагов: обучение новому (а это значит - барьеры и сопротивление педагогов), внедрение (затраты времени), адаптация к ситуации внутри школы (создание условий).

Большую пользу мы получаем в смысле профессионального роста педагогического коллектива при подготовке материалов для участия в профессиональных конкурсах. Систематизация конкурсных материалов невозможна без их осмысления, при этом приходится соотносить достигнутое и возможное, обращать внимание на детали деятельности, которые дали наибольший эффект в достижении конечного результата. В профессиональном смысле каждый наш учитель до начала конкурсной процедуры и после нее – это далеко не одно и то же. Совместная работа на значимый результат – хорошее средство для сплочения коллектива.

**Третий уровень — изменения структуры организации.** Это уже более сложное дело. Происходит перераспределение полномочий, ответственности, функций подчинения, и у тех, кого коснулась данная инновация, возникает дискомфорт. Конечно, не проблема написать приказ, в котором указываются изменения структуры. Проблема в том, чтобы эта новая структура заработала. Изменение структуры — это изменение разделения труда и власти в организации. Изменения структуры всегда вызывают в организации некоторый кризис и ухудшение климата. Охлаждение климата — это плата за эффективность.

Одно из основных структурных изменений, которое очень хочется приписать к победам руководителя является создание **ближнего круга руководителя**. Структура его менялась и перестраивалась. (Никогда не проводи реорганизацию без основательной причины. Но если реорганизации не было довольно давно, это уже основательная причина. <sup>1)</sup>

Пожалуй, эта структура остается одной из самых подвижных до сих пор. Изменения этого года касаются введения функционала заместителя по научно-методической работе (из-за требований последнего времени оформления большого объема стратегических документов, необходимых школе, но напрямую не связанных с учебной работой). Кроме того, в школе сменился заместитель директора по УВР, изменилась структура методических объединений.

Заместителям директора переданы полномочия по организации образовательного процесса по курируемым вопросам и полная ответственность за ее результат.

Сегодня очень много говорят о командной работе. Под словом «команда» подразумевается группа людей, созданная на ограниченный период времени и для решения конкретной задачи. Если команда успешно развивается, то через некоторое время в ней все ценятся в равной степени. Одним из достижений управленческой деятельности стало создание слаженной административной команды, где каждый имеет свое лицо, свой функционал, но все имеют одну цель и понимание задач организации.

**Четвертый уровень — изменение стратегии организации.** Вот это уже имеет последствия для всей организации в целом и частично уже затрагивает ценностные ориентации педагогов.

Стратегия — это модель поведения организации в будущем, которая позволяет наилучшим образом использовать имеющиеся ресурсы, выполнить

---

<sup>1</sup> Дж.Эйкерз, IBM <http://www.krconsult.org>

свое предназначение и добиться устойчивого конкурентного преимущества. Глубина стратегического прогноза — 3–5 лет. Изменение стратегии происходит тогда, когда меняется наше представление о будущем, а поскольку в нынешних обстоятельствах оно меняется непрерывно, то и работа по выработке стратегии тоже должна идти непрерывно.

Практическим шагом в направлении инновационного движения четвертого уровня стало создание Программы развития «Школа формирования успеха».

В Программе определены приоритетные направления развития образовательной системы школы на ближайшие 5 лет и перечислены управленческие действия, направленные на обеспечение ее выполнения.

Отсюда главная цель Программы – создать условия для перехода на новое качество образования, обеспечивающего учебную успешность и позитивную социализацию каждого обучающегося, определить перспективы школы в ситуации свободной конкуренции. Концепция Программы включает в себя три основных вектора действий по развитию школы:

- построение **открытой образовательной системы** за счет формирования ключевых компетенций школьников, использования нового поколения образовательных ресурсов, развития общественного участия в управлении, прозрачности образовательной политики, внешней оценки качества образовательных услуг;

- **успешную социализацию** выпускников школы, развитие их гражданских установок, воспитание лидерских компетенций, обеспечивающих способность отвечать на вызовы завтрашнего дня;

- внедрение **современных стандартов образования**, инструментов независимой и прозрачной для общества оценки его качества, обеспечивающих индивидуализацию образовательных траекторий и достижение обучающимися образовательных результатов, необходимых для успешной работы в инновационной экономике.

Основным **ожидаемыми результатами** реализации Программы являются **развитие пространства «инициативного образования»**.

Отличительной чертой школы стала организация публичности и открытости ее работы. Тесное взаимодействие с советом территории микрорайона «Пехотка», активная работа школьного сайта, публичная презентация проектов, реализуемых школой - неполный перечень шагов, работающих на имидж школы.

**Пятый уровень — изменение организационной культуры.** Данные инновации наиболее сложны для руководителя, требуют максимальных затрат времени и сил. Изменение культуры вызывает и необходимость иного ответа на вопрос: «Что мы считаем хорошим, правильным, а что плохим и неправильным в нашей организации?». Есть устав, различные положения, должностные инструкции, приказы и много чего другого. Однако это лишь внешний контур. Реально каждый шаг определен огромным набором правил, нигде не записанных и даже никак не обсуждавшихся, но тем не менее реально существующих и жестко определяющих поведение.

Таким образом, с одной стороны, организационная культура — это знание об организации (говорят, что она — это то, что есть организация на самом деле), с другой — это очень жесткий и часто несправедливый механизм управления поведением людей.

Сформулировать цели, объяснить и убедить выполнить — этого недостаточно для введения инновации. Желание быстро решить проблемы — одно из главных препятствий к их решению. Этот путь состоит из размышлений, обсуждений, поиска альтернатив, отбора и т. д. На это уходит время. Практические шаги доказали, что для того, **чтобы реализовать изменение, недостаточно просто объяснить участникам процессов смысл будущего изменения. Объяснение не решает проблему включенности, реального, а не имитационного участия.**

Этот пятый шаг в инновационном движении коллективу еще предстоит сделать, это перспектива нашего роста.

Денежные вознаграждения и условия труда — мотиватор временный. Поощрение усиливает желание продолжить такой способ поведения, а также формирует или усиливает позитивное отношение к школе. Но этой цели оно достигнет только в том случае, если будет конкретным (следует избегать неопределенных похвал), значимым и, что особенно важно, следовать непосредственно за поступком. Взыскание удерживает (к сожалению, далеко не всегда) от неправильного поведения, но может вызвать и часто вызывает негативную реакцию, в т.ч. к школе.

## **ГЛАВА 2. Экспериментальная деятельность: средообразующие подходы, управленческая модель эксперимента, SWOT-анализ, .**

Для практической разработки и апробации модели построения профессионально-развивающей среды в школе была высказана идея открытия экспериментальной площадки. В течение последнего года образовательной учреждение имеет статус областной экспериментальной

площадки по теме «Моделирование профессионально-развивающей среды в образовательном учреждении».

**Кадровые условия:** школа полностью укомплектована педагогическими кадрами. В настоящее время в школе работают **89 педагогических работников**, 94% педагогических работников имеют высшее образование, 4% - среднее специальное. Аттестованы на квалификационные категории 59% педагогов школы.

Экспериментальный объект – группа педагогических работников, участвующих в моделировании, проведении и анализе результатов и эффектов курса внутрифирменного повышения квалификации (не менее 40% пед. персонала); контрольный объект – педагогические работники, не принявшие участия в обучении.

Проблемой, лежащей в основе эксперимента, мы считаем противоречие между необходимостью повышения качества знаний и эффективности образовательных услуг и недостаточным уровнем сформированности профессиональной компетенции педагогических работников.

Цель эксперимента. Создание модели управления развитием профессиональной инициативы, активной позиции педагога в условиях изменений. Обеспечение ситуации успеха для педагога за счет повышения профессиональной компетенции педагогических работников.

***Задачи эксперимента.***

- разработка нормативно-правовой базы новой модели профессионально-развивающей среды в образовательном учреждении;
- разработка пакета диагностического материала для определения конкретной педагогической проблематики школы и ожиданий (затруднений) персонала;
- создание и апробация программы внутрифирменной подготовки персонала в условиях инновационных процессов;
- мониторинг успешности повышения квалификации педагогических работников, в т.ч. разработка критериев и показателей его эффективности;
- определение новых проблемных зон развития.

***Новизна исследования*** заключается в организации обучения педагогического персонала:

- на базе конкретного образовательного учреждения с учетом специфики образовательного процесса общеобразовательной школы, переходящей в режим развития,

- с использованием практиконаправленных форм обучения: мастер-классов, тренингов, анализа фрагментов урока.

Кроме того, внутришкольное обучение персонала предполагает подготовку школьной команды к решению программно-проектных задач.

**•Цели исследования.**

Создание условий для работы педагогического персонала в режиме изменений.

**•Объект исследования.**

Управление повышением уровня профессиональной компетенции персонала.

**•Предмет исследования.**

Профессиональные компетенции педагогов

**•Гипотеза исследования.**

Организация внутришкольной подготовки педагогических работников на основе решения проблем, конкретных ожиданий, сформированного социального заказа в условиях построения эффективной школьной команды позволит сформировать профессиональные компетенции педагога школы, переходящей в режим изменений и развития.

**Для вступления в эксперимент в ходе аналитического прогнозирования были выбраны следующие средообразующие подходы в моделировании профессиональных отношений:**

1.1.Переход от субъект - объектного типа отношений внутри коллектива, полагающего закрепление функций проектирования только за администрацией, а исполнения - только за учителями; к субъект - субъектному, предполагающему совместное целеполагание и проектирование преобразовательных действий, реализацию и рефлекссию осуществленной практической деятельности.

1.2.Переход от работы с однородными коллективами (например, только с педагогами) к работе с разно-функциональными коллективами (учителями, управленцами, педагогами дополнительного образования, методистами, родителями и др. субъектами образовательного пространства).

1.3.Переход от локального, точечного типа изменений к системному проектированию.

**Управленческая модель** построения среды включает в себя нормативное сопровождение, инструментальное, технологическое, информационное и научно-методическое сопровождение.

В ходе разработки аналитической модели эксперимента были проведены публичные слушания на открытых педагогических площадках. Педагогический совет закрепил три основных характеристики образовательного процесса школы: **инициатива, активная самостоятельная деятельность, социальная адапбельность.** Педагогическим коллективом был предложен следующий анализ ситуации:

<p><b>Возможности /сильные стороны/</b>          Формирует качества успешной и благополучной личности          Переведет школу в режим развития  <u>Изменит ментальности педагога</u>          Иницирует режим изменений организационной культуры</p>	<p><b>Риски /слабые стороны стратегии/</b>          Неготовность педагогов к системному использованию деятельностных технологий  <u>Высокий уровень сопротивления персонала</u>          Требуется <u>использования инновационных практик</u>          Противоречит содержанию школьных УМК</p>
<p><b>Благоприятные внешние возможности</b>          В перспективе – <u>социальная ориентация, успешность в реальной жизни</u>          Выполнение установок ФГОС нового поколения, формирование практиконаправленных компетенций          Наличие социального заказа на развитие навыков благополучной личности          Мотивация школьников, ориентация на возрастные приоритеты школьников</p>	<p><b>Внешние угрозы</b>          Отсутствие опыта апробации и внедрения содержания, технологий формирования заявленных компетенций          Противоречит формату надзорных и контрольных мероприятий          Приведет к снижению формальных результатов (например на ЕГЭ)          Отсутствие диагностических методик</p>

Перспективные задачи развития среды:

1. Собрать банк методик самоанализа личностного и профессионального развития;
2. Апробировать методики на педагогах школ;

4. Сравнить результаты самоанализа педагогов с внешней оценкой результатов их работы;
5. Выстроить систему самоанализа педагога для школ и проанализировать, меняется ли самооценка педагога;
6. На практике доказать, что адекватная самооценка способствует профессиональному развитию педагога;
7. Минимизировать риски от заниженной или завышенной самооценки

### ***Основные этапы исследования.***

- Принятие цели, выдвижение гипотезы
- Проектирование продукта экспериментальной деятельности
- Экспериментальное преподавание (апробация)
- Педагогический эксперимент
- Анализ результатов педагогического эксперимента
- Подготовка к презентации результатов и продуктов эксперимента

**Виды работ**, предлагаемые по программе эксперимента на разных этапах.

1. Диагностика состояния уровня профессиональной компетенции педагогических. Анализ выявленных профессиональных затруднений.
2. Создание новой программы внутрифирменного повышения квалификации педагогических работников;
3. Сбор и анализ статистической социологической информации для изучения мнений слушателей о результатах и условиях обучения и оценки уровня обеспечения ожиданий (определение состава проблем у слушателей).
4. Проведение учебных занятий по освоению новых понятий и представлений об образовательных технологиях современного урока и о методиках работы школьной команды.
5. Проведение учебных занятий, мастер-классов, тренингов по использованию кейсов занятий.
6. Построение системы анализа результатов обучения и оценки эффективности мероприятий по управлению успешностью обучения.
7. Проведение практических занятий по диагностике успешности слушателей в практической работе на уроках.
8. Подготовка инструментария для изучения мнений слушателей о результатах и условиях обучения и оценки уровня обеспечения ожиданий.
9. Статистическое наблюдение, ведение учета и отчетности на основе проблем, выявленных в ходе проведения обучения.
10. Апробация, анализ на МС, педагогических советах и распространение в образовательных учреждениях области практик работы новых структурных

единиц (лабораторий, проблемных групп, творческих студий, школы молодого педагога, школы наставничества и стажерства и др.).

11. Организация и проведение системного мониторинга эффективности работы по развитию профессиональных компетентностей.

12. Создание управленческой команды школы, способной к менеджерской деятельности, стратегическому планированию ситуации в учреждении, прогнозу и минимизации рисков развития; увеличение количества аттестованных сотрудников до 80%, создание условий для участия педагогических работников в образовательных событиях городского, областного и всероссийского уровней.

13. Разработка предложения по совершенствованию организации методического сопровождения деятельности педагогов, по совершенствованию системы и порядка формирования планов и программ повышения квалификации педагогов по результатам и с учётом результатов работ по программе эксперимента.

14. Выявление новой проблематики построения профессионально-развивающей среды школы.

### ***Ожидаемые результаты эксперимента:***

#### **1. Для распространения в областных ОУ:**

1.1. система нормативно-правовой документации модели профессионально-развивающей среды школы;

1.2. пакет диагностического материала для определения конкретной педагогической проблематики школы и ожиданий персонала;

1.3. модель новой структуры организации методической работы, в т.ч. новой структуры повышения квалификации педагогических работников;

1.4. программа внутрифирменного повышения квалификации педагогических работников;

1.5. критерии и показатели эффективности повышения квалификации в рамках внутришкольного обучения;

1.6. создание новых структурных единиц в рамках эксперимента: лабораторий, проблемных групп, творческих студий, школы молодого педагога и др., апробация системы наставничества, стажерства;

1.7. овладение педагогами понятиями, методиками, технологиями, адекватными новым задачам школы.

## 2. Критерии и индикаторы успешности реализации эксперимента для развития самого ОУ:

Количественные показатели	Качественные показатели
Увеличение показателей социальной успешности педагога; закрепление молодых специалистов в школе, привлечение м/с на работу, участие более 35% педагогов в конкурсных мероприятиях всех уровней.	Формирование нового типа отношений между участниками образовательного процесса, переход к принципам сотрудничества и взаимодействия.
Позитивная динамика качества знаний обучающихся на 3-5%.	Динамика успешно решенных педагогических проблем.
Рост числа участников образовательного процесса, вовлеченных в инновационную деятельность, в т.ч. проектную, исследовательскую (ежегодно до 10%).	Общий рост личной и профессиональной компетентности педагогического персонала.
Число новых видов образовательных ресурсов, внедренных в практику, кол-во педагогов, получивших аттестационную категорию, число победителей профессиональных конкурсов.	Наличие и содержательность аналитического продукта проекта. Повышение рейтинга образовательного учреждения. Наличие общественного резонанса. Системность долгосрочных планов.

## **ГЛАВА 3. Организация внутришкольной системы повышения квалификации педагогического персонала.**

### 3.1. Обучение кадров.

Главным результатом повышения квалификации педагога мы считаем *профессиональные изменения*, предполагающие:

- динамику личностного развития педагогов, что предусматривает оценку сформированности их самостоятельности, ответственности, креативности, структуры интересов и ценностей, умения самовыражаться и т.п.;
- достаточную сформированность базовых компетентностей и функциональной грамотности педагогов, что предусматривает оценку их способности к решению различных проблем в предметном и метапредметном планах, то есть не только на основе приобретенных в ходе внутришкольного повышения квалификации и самообразовании знаний и умений, но и с учетом этического, ценностно-смыслового, коммуникативного, поведенческого и других аспектов, актуальных в данной ситуации;
- способность быть тьютором.

Проведено обследование пяти образовательных учреждений с целью выявления ресурсов для разработки модели внутрифирменного повышения квалификации с вышесказанными параметрами, проведено анкетирование руководителей школ и их заместителей. Результаты проведенного обследования образовательных учреждений позволили выявить наиболее значимые **проблемы и затруднения деятельности педагогических сотрудников:**

- при разработке программ (в том числе в соответствии с новым ФГОС) педагогам необходимо будет отразить ряд новых позиций, связанных с проектированием поэтапного формирования личностных и метапредметных результатов, к чему значительная часть их объективно не готова.

- Отсутствие у многих учителей навыков серьезного анализа предлагаемых авторами УМК готовых программ на предмет реального соответствия требованиям ФГОС, в результате чего происходит механическое дублирование указанных программ. Лишь в редких случаях учителя демонстрируют способность к отражению в содержании рабочих программ дополнительных позиций, учитывающих специфику образовательного учреждения, запросов обучающихся и их родителей.

- Наибольшие трудности возникают при создании программ учебных курсов и предметов, вводимых самим образовательным учреждением (в частности, элективных курсов), при создании которых у педагогов нет возможности опереться на готовые образцы).

- Обеспечение деятельностного характера обучения на основе сочетания групповой и индивидуальной форм работы. Как показывает практика проведения открытых уроков, а также содержание методических разработок, выполняемых учителями в рамках курсов, не все учителя на практике обладают достаточной компетентностью в организации групповых форм работы. Иногда она сводится к размещению учащихся в классе по группам, тогда как задания, над которыми работают дети, фактически не требуют продуктивной коммуникации, обмена информацией и совместного поиска решений.

Для преодаления этих трудностей в процессе обучения и в ходе работы областной экспериментальной площадки разработаны и апробированы следующие программы внутришкольного повышения квалификации:

«Тьюторское сопровождение как новый вид образовательной деятельности» 72 часа. Обучено в рамках корпоративного обучения 42 сотрудника. /Приложение/

«Практические приемы использования современных образовательных технологий в рамках урочной деятельности в условиях внедрения ФГОС нового поколения», 72 часов. Обучено 25 сотрудников.

«Участие педагога в конкурсах профессионального мастерства» 72 часа.

Особенностью программ обучения является решение в ходе обучения внутренних корпоративных профессиональных задач.

### 3.2 Наставничество.

Наставничество – инвестиция в долгосрочное развитие организации.

Д.Майстер

Создано 7 творческих групп

Проведено 2 методические недели

Дано более 20 открытых уроков

Разработано и опубликовано 9 совместных методических работ

Подготовлены методические рекомендации «Наставничество как форма оптимизации образовательного процесса».

### 3.3. Школа молодого педагога.

Это творческое объединение существует в формате постоянно-действующего семинара. Проведено 7 семинаров. Готовится методический комплект с представлением лучших практик.

**Среди методических продуктов, разработанных и представленных в ходе учебы в школе можно представить следующие инструменты:**

#### Анкета оценки качества урока

- Ставит цели развития личностных качеств уч-ся и реализует их средствами предмета
- Демонстрирует эстетику в содержании и формах проведения урока
- Демонстрирует ненасильственные приемы обучения, инициирует собственные мнения уч-ся
- Устанавливает связи с другими предметами
- Дает разноуровневые и вариативные задания (д/з)
- Стимулирует аргументацию ответов и альтернативные высказывания
- Предлагает задания, развивающие интуицию, творческое воображение, эмоциональное восприятие
- Использует деятельные методы обучения
- Максимально следит за здоровьесбережением учеников

- Использует: проблемные вопросы и ситуации, в том числе на стыке предметов, свободное обсуждение и дискуссии, самостоятельную оценку учащимися собственных успехов и необходимого уровня обучения.

*Опросник для ученика «Что ты делаешь на уроках чаще всего?»:*

- Списываю с доски
- Участвую в дискуссии
- Слушаю учителя
- Записываю рассказ учителя
- Работаю в группе
- Думаю о своём
- Обсуждаю мою работу
- Работаю на комп-е
- Изучаю то, что связано с жизнью

*Опросник для ученика по определению уровня использования технологий на уроке:*

<b>Попробовал новые вещи</b>			
<b>Ждал своей очереди</b>			
<b>Работал вместе</b>			
<b>Спрашивал/помогал</b>			
<b>Решал проблемы</b>			
<b>Делал правильный выбор</b>			
<b>Проверял свою работу</b>			

*Критерии-измерители эффективности участия педагогических работников в проектной и исследовательской работе:*

<p style="text-align: center;"><b>Ценностное самоопределение к участию в проектах, исследованиях</b></p> <p style="text-align: center;"><b>ПОКАЗАТЕЛИ:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Наличие интереса, стремления, мотива к участию в проектной и исследовательской деятельности.</li><li>2. Осознание ценности приобретаемых знаний.</li><li>3. Осознание ценности приобретаемых умений.</li><li>4. Осознание ценности развития личностных качеств.</li><li>5. Осознание ценности формируемых в процессе деятельности отношений.</li></ol>
--

<p style="text-align: center;"><b>Технологическая готовность к осуществлению проектно- исследовательской деятельности</b></p> <p style="text-align: center;"><b>ПОКАЗАТЕЛИ:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Поисквые умения.</li><li>2. Менеджерские умения.</li><li>3. Деятельностные умения получения результата.</li><li>4. Коммуникативные умения.</li><li>5. Организационные умения.</li><li>6. Рефлексивные умения.</li><li>7. Презентационные умения.</li><li>8. Владение алгоритмом проектирования, исследования.</li><li>9. Владение понятийным аппаратом исследовательской и проектной деятельности.</li></ol>
---

**Основным инструментом оценки качества профессиональной среды мы считаем сетевой анализ.**

При этом предмет управленческих действий – **характер и интенсивность профессиональных связей, которые формируют среду.**

Основные подходы:

- организацию рассматриваем как социальную сеть с качественной характеристикой;
- качество организации описываем количеством и качеством устойчивых профессиональных связей между сотрудниками.

Устойчивые профессиональные связи предполагают понимание корпоративных целей и задач, устойчивые профессиональные взаимодействия в рамках структурных объединений.

*В качестве инструмента представляем пример диагностики педагогических работников:*

<p style="text-align: center;"><b>Пример диагностики коллектива</b></p>
<p>Как часто вы по своей инициативе обращаетесь к директору ОУ ; зам.</p>

директора; предс. МО			
Несколько раз в неделю	1,67%	5,1%	13,33%
Раз в неделю	3,33%	20,00%	11,67%
Раз в месяц	26,67%	38,33%	30,00%
Еще реже	68,33%	36,67%	45,00%
Как часто руководство /коллеги посещает ваши уроки открытые текущие			
Раз в неделю	0,00%/ 0,00%		0,00%/ 0,00%
Раз в месяц	7,14% /8,67%		9,09%/13,33%
Раз в полугодие	25,00% /31,67%		14,55%/17,1%
Принято посещать только открытые уроки	26,79%		67,27%/34,67%
Нравится ли вам, когда уроки посещают администрация/коллеги			Да
Скорее да, чем нет Скорее нет, чем да Нет			
	10,71%	37,50%	44,64% 7,14%

*Инструмент сетевого анализа: / к кому вы обращаетесь за помощью в случае появления профессиональных затруднений? /*

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<b>1</b>		0	1	1	0	1	0	0	0	1
<b>2</b>	1		1	1	0	0	1	0	1	0
<b>3</b>	1	0		1	1	1	0	1	0	1
<b>4</b>	0	1	1		1	0	1	0	0	1
<b>5</b>	0	0	0	1		1	0	1	1	0
<b>6</b>	0	1	0	1	0		0	1	0	1

<b>7</b>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>1</i>		<i>0</i>	<i>0</i>	<i>1</i>
<b>8</b>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>0</i>		<i>1</i>	<i>1</i>
<b>9</b>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>0</i>		<i>1</i>

\* Под цифрами, имеющими жирное выделение «скрыты» ФИО педагогов, участвующих во взаимном выборе и анализе ситуации. Совокупность нескольких опросников позволяет грамотно формировать школьные команды и проблемные группы.

Таким образом, основой построения модели новой среды стали конкретные, выявленные в ходе диагностики коллектива проблемы, которые предстоит решить в ограниченный промежуток времени. При этом возникают «вертикальные» объединения учителей и руководителей.

В течение 6 месяцев исследования созданы, нормативно закреплены и работают следующие профессиональные структуры:

- Школа наставничества
- Школа молодого педагога
- Проблемные группы: педагогов-участников профессиональных конкурсов, педагогов, занимающихся с одаренными детьми, педагогов-новаторов

- Творческая группа «Инициатива»

\* Ближайшая зона развития: стажировочные площадки на базе других ОУ

### **ГЛАВА 3. Аналитически и статистические результаты работы.**

Качественные результаты:

осознание педагогическим коллективом школы значимости действий, направленных на качественное изменение практики образования, зафиксированное во ФГОС второго поколения;

создание общей парадигмы и языка профессионального общения, обеспечивающего преемственность начальной, средней и старшей школы в условиях введения ФГОС;

принятие командной работы и согласование различных точек зрения как ценности и способа жизни коллектива;

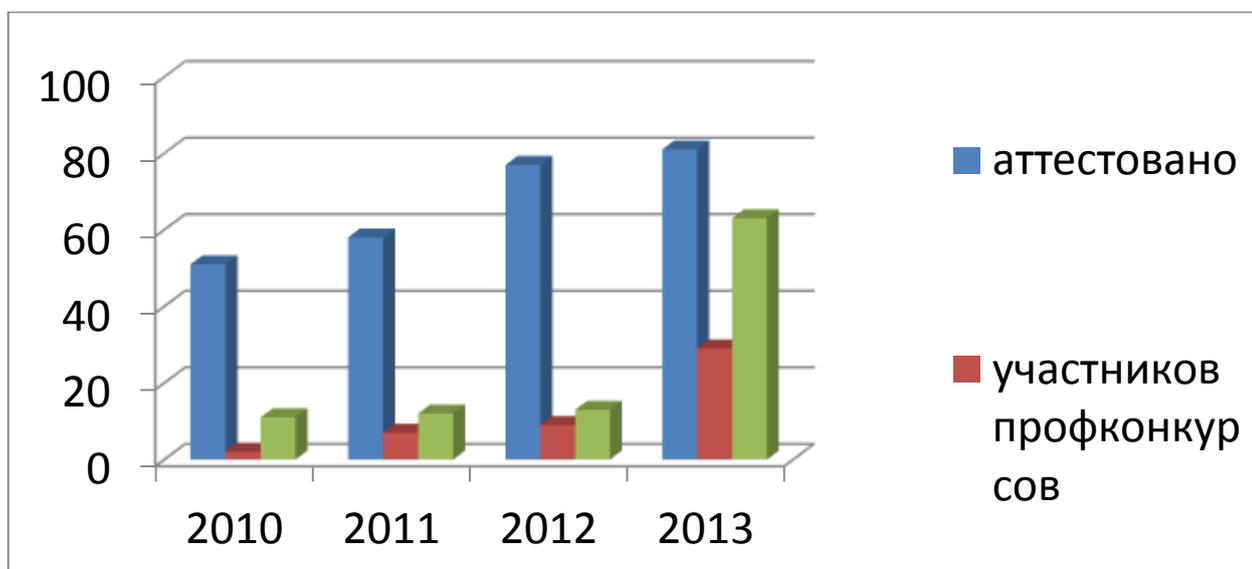
выработка и присвоение общих норм коллективного взаимодействия при решении проблем внедрения ФГОС;

освоение механизмов разрешения проблемных ситуаций, противоречий; разработка способов устранения конфликтов, возникающих при введении ФГОС как системной инновации.

### **Количественные результаты**

Всего аттестовано 86% сотрудников:

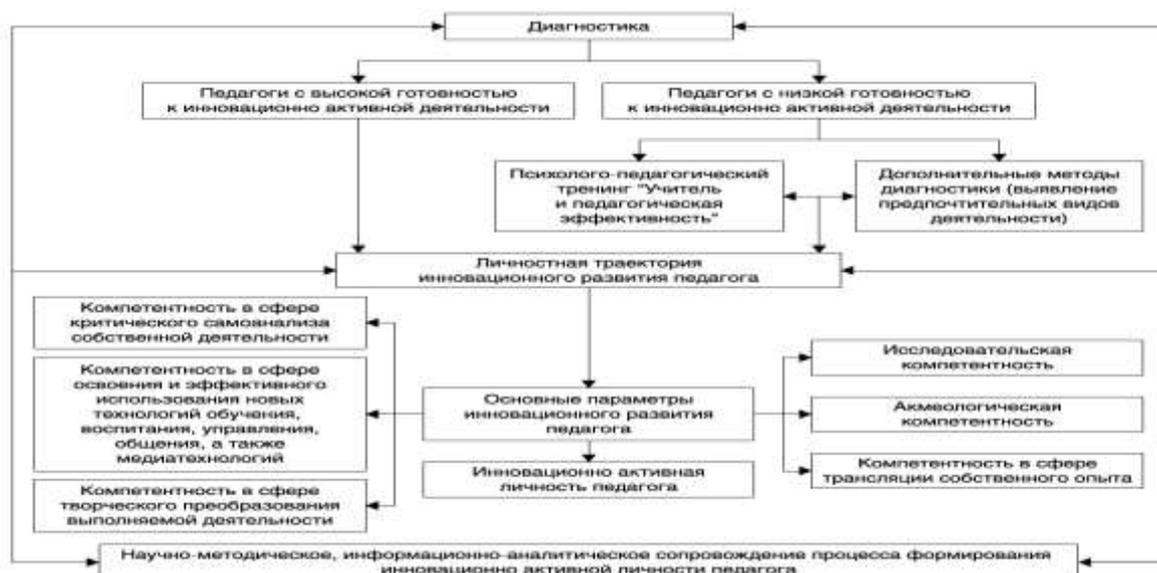
- на высшую категорию – 14 педагогов;
- на первую – 32 педагога.



**Основным результатом работы в рамках исследования стали следующие показатели:**

- выработали единую линию действий;
- нормативно закрепили идеи развития в программных документах;
- Повысили мотивацию и сопричастность персонала;
- добились единства содержания и технологий в организации образовательного процесса.

Достигли «осмысленности действий».



### Разработанные нормативные и локальные акты:

Опросники, диагностические карты, модели аналитических документов учителя (протокол МС, приказ директора школы «Об утверждении моделей диагностики определения профессиональных проблем педагогических работников).

Кластер модели (протокол МС).

Положения:

«О школе молодого педагога»,

«Школе наставничества»,

«Проблемных группах в муниципальном автономном общеобразовательном учреждении сош №30 г. Тамбова»,

«О творческой группе «Инициатива»,

«О тьюторском сопровождении ИОМ».

№	Мероприятие	Результат	Уровень
1.	Научно-практическая конференция «Интеллект. Культура. Образование» , АПКиППРО г.Москва	Презентационное выступление	Международный уровень <i>Всего с начала учебного года 12 дипломов</i>
2.	Конференция «Снейл»г.Омск	Доклад, тезис	
3.	VI научная конференция «Интеллект. Культура. Образование»	Публикация, свидетельство	

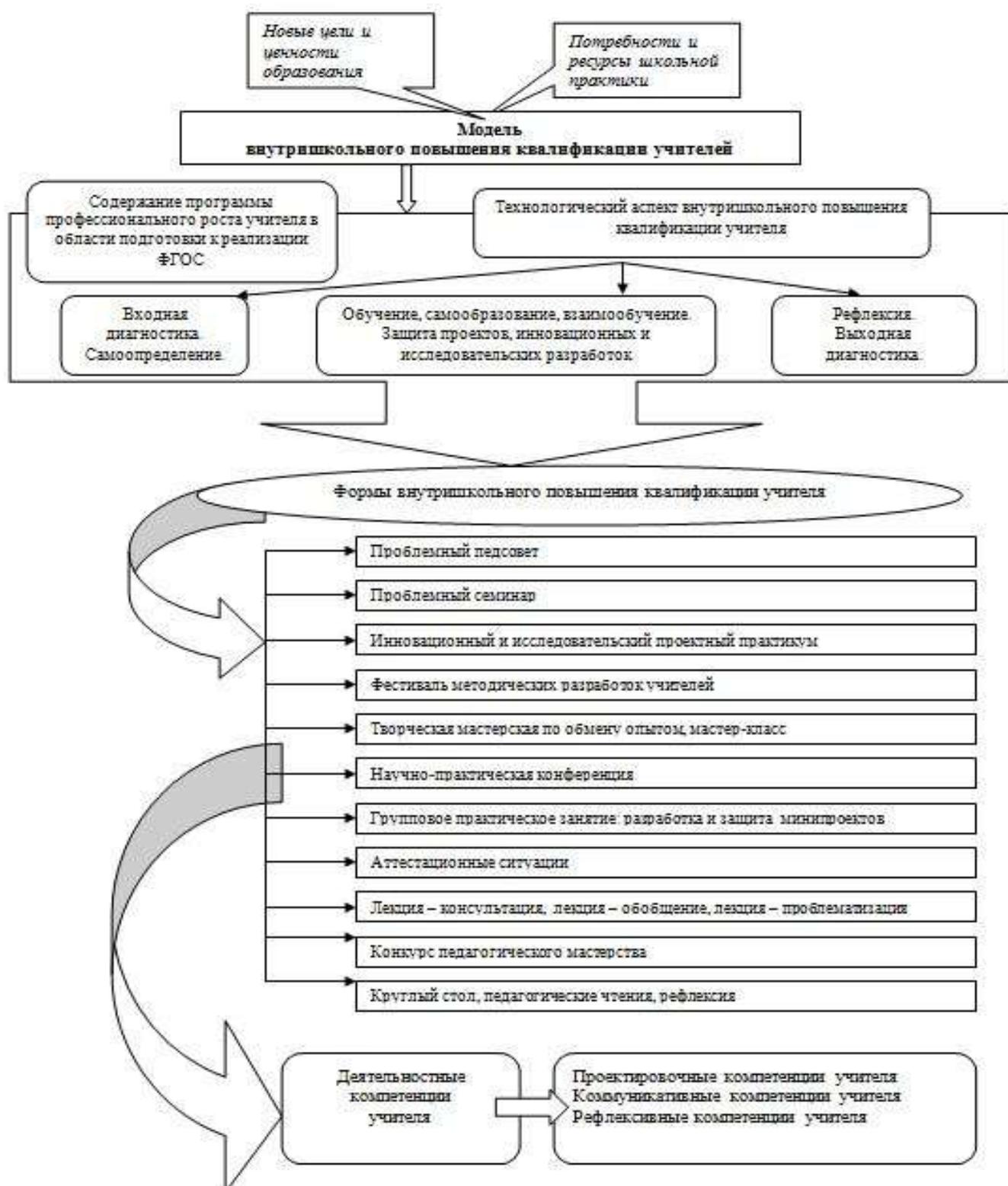
4.	VIII конференция «Практическая психология: от фундамент. исследований до инноваций»	Выступление, тезис	
5.	Конференция «Теория и практика эколого-просветительской деятельности в ОУ»	Материалы на Ecolprosi@yandex.ru	
6.	Литературный конкурс «Купель»	Авторское стихотворение, лауреат	
7.	Конкурс «Интеллектуальная мозаика»	2 победителя, 5 лауреатов	
8	14 всероссийский интернет-педсовет	Публикация	Всероссийский уровень <i>Всего 38 дипломов</i>
9	Семинар издательского центра «Вентана-граф»	Метод. материалы на шк. сайте	
10	Конкурс «Виват, театр»	Руководитель молодежного жюри	
11	Конкурс прикладного творчества г. Самара	Творческая работа	
12	Конкурс исследовательских работ ТГУ им. Державина	Победитель, команда-лауреат	Областной уровень <i>Всего 52 диплома</i>
13	Научно-практическая конференция «Начальная школа: проблемы и перспективы развития»	Выступление, метод. сборник	
14	Областная научно-практическая конференция «Культура. Духовность. Общество»	Выступление, 5 уч. проектов	

**ГЛАВА 4. Перспективы развития исследований.**

**ГЛАВА 5. Заключение.**

ОБЯЗАННОСТЬ без любви делает человека РАЗДРАЖИТЕЛЬНЫМ  
ОТВЕТСТВЕННОСТЬ без любви делает человека БЕСЦЕРЕМОНЫМ  
СПРАВЕДЛИВОСТЬ без любви делает человека ЖЕСТОКИМ  
ПРАВДА без любви делает человека КРИТИКАНОМ  
ВОСПИТАНИЕ без любви делает человека ДВУЛИКИМ  
УМ без любви делает человека ХИТРЫМ  
ПРИВЕТЛИВОСТЬ без любви делает человека ЛИЦЕМЕРНЫМ  
КОМПЕТЕНТНОСТЬ без любви делает человека НЕУСТУПЧИВЫМ  
ВЛАСТЬ без любви делает человека НАСИЛЬНИКОМ  
ЧЕСТЬ без любви делает человека ВЫСОКОМЕРНЫМ  
БОГАТСТВО без любви делает человека ЖАДНЫМ  
ВЕРА без любви делает человека ФАНАТИКОМ

*Игумен Евмений  
Ивановская область  
Кинешемский район  
Макарьевский монастырь*



Информационные источники:

1. Афонин С.И. О проблемах повышения квалификации учителя и возможных решениях. // Муниципальное образование: инновации и эксперимент. – 2011. - №6.

2. Болотов В.А. , Ковалева Г.С. Опыт России в области оценки образовательных достижений школьников. // Инновационные проекты и программы в образовании. - 2011. - №4.

3. Вербицкий А.А. Контекстно-компетентностный подход к модернизации образования. // Инновационные проекты и программы в образовании. – 2011. - №4.
4. Гордеева О.В. Методическое сопровождение повышения качества образования муниципального образовательного учреждения: содержание и результаты // Муниципальное образование: инновации и эксперимент. – 2009. - №6.
5. Загвязинский В.И. Исследовательская деятельность педагога: учеб. пособие для студ. высш. пед.учеб.заведений / В. И. Загвязинский. М.: Академия, 2006.- 176с.
6. Зимняя И.А. Учебная деятельность — специфический вид деятельности // Инновационные проекты и программы в образовании. – 2009. - №6.
7. Кузнецова А.Г. Создание и реализация уровневой модели повышения квалификации, ориентированной на обеспечение готовности педагогических и руководящих работников системы образования к введению ФГОС. // Муниципальное образование: инновации и эксперимент. – 2011. - №5.
8. Лазарев В.С. Управление инновациями в школе. Учебное пособие. – М.: Центр педагогического образования. – 2008. – 352с.
9. Монтень Мишель “Опыты”: М.: Наука, 1979 — т.1, книга 1, гл. XXVI: “О воспитании детей.”- С.140 — 141.
10. Педагогические технологии дистанционного обучения: учеб. Пособие для студ.высш.учеб.заведений / Е.С.Полат и др.; под ред. Е.С.Полат. – М.: Издательский центр «Академия», 2006.. – 400с.
11. Поташник М.М. Управление профессиональным ростом учителя в современной школе. Серия: Образование XXI века. М.: Центр педагогического образования.- 2009. – 448с.
12. Потлова М.Ф. Роль системы повышения квалификации в творческом росте учителя, руководителя школы // Муниципальное образование: инновации и эксперимент.-2010.-№2.
13. Самоукина Н.В. Игры в школе и дома: Психотехнические упражнения. М., Новая школа, 1995. –144с.
14. Сиденко А. С. О модели подготовки школ к реализации ФГОС второго поколения. // Наука Красноярья, №2 (02), 2012. С. 116-127
15. Сиденко А.С. О модели внутрифирменного повышения квалификации по подготовке школ к реализации ФГОС второго поколения. // Инновационные проекты и программы в образовании. - 2011. - №4.

16. Сиденко Е.А. Мастер-класс: «Инновационная деятельность учителя в условиях введения ФГОС второго поколения» // Муниципальное образование: инновации и эксперимент - 2010. - №4.
17. Сиденко Е.А. Методика «Зеркало инновационных преобразований в практике» как основа разработки педагогического проекта в условиях введения ФГОС. // Эксперимент и инновации в школе. - 2011. - №4.
18. Толлингерова Д., Голоушкова Д., Канторкова Г. Психология проектирования умственного развития детей. М.: Роспедагентство. – 48с.
19. Третьяков П.И. Оперативное управление качеством образования в школе. Теория и практика. Новые технологии. – М., 2006.
20. Халперн Д. Психология критического мышления. – 2-е междунар.изд. – М., С.-Петербург, 2000.
21. Штанько И.В., Сулова А.С., Семенова И.И. Организация повышения квалификации педагогических работников по накопительной системе. // Инновационные проекты и программы в образовании. - 2008.- №3.
22. Электронные ресурсы: сайт <http://standart.edu.ru>
- Бабкина, Т. А. Возможно ли воспроизведение образцов педагогической деятельности? / Т. А. Бабкина // Педагогика, 2000.- №5.- С. 23-27.
- Бирюкова, Н. А. Организация профессионального развития учителя: опыт США [Текст] / Н. А. Бирюкова // Методист, 2005.-№5.- С. 5-8.
- Буйлова, Л.Н. Организация методической службы дополнительного образования детей [Текст] / Л.Н. Буйлова, С.В. Кончева .- М.: «Владос», 2001.- 160с.
- Белановский С. А. Метод фокус-групп [Текст] / С. А. Белановский.- М.: Магистр, 1996.- 272 с.
- Василевская, Е. В. Сетевая организация методической работы на муниципальном уровне [Текст]: Методическое пособие / Е. В. Василевская. – М.: АПКиППРО, 2005.
- Гильманов, О. С. Творческая индивидуальность педагога [Текст] / О. С. Гильманов // Народное образование.- М., 1998.
- Горский, В. А. Методологическое обоснование содержания, форм и методов деятельности педагога дополнительного образования [Текст] / В. А. Горский // Дополнительное образование.- 2003.- №3
- Евладова, Е. Б. Дополнительное образование детей [Текст]: Учебное пособие для студ. учреждений сред. проф. образования / Е. Б. Евладова, Л. Г. Логинова, Н. Н. Михайлова. - М.: Гуманитарный изд. центр ВЛАДОС, 2002. - 352 с.

Кульневич, С. В. Организация и содержание методической работы [Текст] / С.В. Кульневич, В. И. Гончарова, Т. П. Лакоценина.- Ростов н/Д.: Изд-во «Учитель», 2004.

Макарова, Т.Н. Планирование и организация методической работы в школе [Текст]/ Т.Н. Макарова.- М.: «Педагогический поиск» .-2001.

Морозова, Т. В. Педсовет: идеи, методики, формы [Текст] / Т. В. Морозова.- М.: «Педагогический поиск»,1998.

Профессиональные объединения педагогов [Текст]: Методические рекомендации для руководителей общеобразовательных учреждений и учителей / Под науч. ред. М. М. Поташника.- М., 1997.- 246с.

Пахомова, Е. М. Проблемы выявления, изучения, обобщения и распространения педагогического опыта в работе учреждений методической службы / Е. М. Пахомова // Методист, 2009.- №1.- С. 28-32.

Методика оценки уровня квалификации педагогических работников. Под ред. В.Д. Шадрикова, И.В. Кузнецовой. – М., 2010.

Профессиональная компетентность педагога в условиях реализации ФГОС общего образования. Учебно-методическое пособие / авт.-сост.: И.Н. Кирсанов, И.В. Аверина, Т.С. Дюкова, И.В. Кожевникова, О.А. Алпатова. - Тамбов: ТОГОАУ ДПО ИПКРО, 2012. - 87 с.

1	2	3
<b>Процессуально-деятельностный компонент</b>		
<b>Результативно-оценочный компонент</b>		
<p>Эффективность методической системы определяется через следующие показатели: уровень сформированности основных параметров инновационного развития педагога; динамику учебных достижений обучающихся по формальным и неформальным показателям; изменение качества обучения; диагностику обучающихся, родителей, коллег, администрации; анализ документов, представленных в папках личностного роста педагогов – участников эксперимента</p>		
<b>Ожидаемые результаты</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Положительная динамика изменения профессиональной квалификации педагогов – участников эксперимента в среднем на 30%.</li> <li>2. Положительная динамика изменения активности (в среднем на 20%) и результативности участия школьников в конкурсах разного уровня (в среднем на 10%).</li> <li>3. Положительная динамика (в среднем на 20%) изменения методологической активности педагогов – участников эксперимента.</li> <li>4. Формирование сплоченной, работоспособной, творческой команды педагогов, готовой к эффективному обучению в условиях перехода на инновационное образование.</li> <li>5. Повышение инвестиционной привлекательности школы</li> </ol>		