

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЦЕНТР НАУЧНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА
«НАУКА И ПРОСВЕЩЕНИЕ»**



**АНДРАГОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ
ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ
ПЕДАГОГОВ: ИНФОРМАЦИОННО-
МЕТОДИЧЕСКИЙ СЕРВИС
«ПРОФИЛЬ РОСТА»**

МОНОГРАФИЯ

Пенза
МЦНС «НАУКА И ПРОСВЕЩЕНИЕ»
2019

УДК 37
ББК 60
А65

Научный редактор: Авво Б.В.

Рецензенты:

Илюшин Л.С., д.п.н., профессор Санкт-Петербургского государственного университета

Бахмутский А.Е., д.п.н., профессор Российского государственного педагогического университета им.А.И.Герцена

Авторский коллектив

Авво Б.В. (пп. 1.1., 1.5, 2.1.), Агапова Е.Н. (пп. 1.3., 2.2.), Байкова И.Г. (пп. 3.1.), Батова Л.А. (пп. 3.5.), Бурлакова М.А. (пп. 3.7.), Вольтов А.В. (пп. 1.1., 1.5., 2.1.), Вольтова О.А. (пп. 2.5.), Дегтерева И.А. (пп. 2.3., 2.4.), Елисеева М.Г. (пп. 2.4.), Кадетова Н.Ю. (пп. 1.1., 1.5., 2.1.), Калганова С.В. (пп. 2.4.), Клецко Т.С. (пп. 3.2.), Канчурина Р.Р. (пп. 3.1.), Колесникова В.П. (пп. 1.1., 1.5., 2.1.), Лукьяненко А.Г. (пп. 1.4.), Масленикова С.А. (пп. 3.3., 3.4.), Обуховская А.С. (пп. 3.5.), Пигалкина Е.Б. (пп. 1.1., 1.5., 2.1.), Самойленко Л.И. (пп. 3.3., 3.4.), Седачева Т.Ю. (пп. 1.6.), Фёдорова Н.Н. (пп. 3.7.), Шерстобитова И.А. (пп. 3.6.), Шингаев С.М. (пп. 1.2).

А65

Андрагогические аспекты повышения квалификации педагогов: информационно-методический сервис «Профиль роста»: монография — Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение». — 2019. — 112 с.

ISBN 978-5-907204-67-6

В монографии представлены теоретические подходы и концепции, аналитические обзоры, практические решения в конкретных сферах современного образования.

Авторами разработана модель поддержки личностно-профессионального роста педагогов в формате информационно-методического сервиса «Профиль роста». Её основную идею можно сформулировать коротко: «от стратегии адаптации – к стратегии развития». Благодаря реализации данной модели педагогам оказывается методическая помощь в повышении педагогического мастерства, создана система непрерывного повышения квалификации сотрудников, созданы творческие группы учителей с целью разработки нового интеллектуального продукта в области содержания образования и методов его реализации. И что самое главное, созданы условия для устойчивого развития образовательных учреждений.

Издание может быть интересно российским и зарубежным ученым, руководителям и служащим государственного аппарата, руководителям и специалистам образовательных организаций, педагогам, аспирантам и студентам высших учебных заведений.

Ответственность за аутентичность и точность цитат, имен, названий и иных сведений, а также за соблюдение законодательства об интеллектуальной собственности несут авторы публикуемых материалов.

УДК 001.1
ББК 60

© Коллектив авторов, 2019
© МЦНС «Наука и Просвещение» (ИП Гуляев Г. Ю.), 2019

ISBN 978-5-907204-67-6

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	5
ГЛАВА 1. «УЧИТЕЛЬ БУДУЩЕГО»: ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ РОСТ ПЕДАГОГА В УСЛОВИЯХ РЕАЛИЗАЦИИ НАЦИОНАЛЬНОГО ПРОЕКТА «ОБРАЗОВАНИЕ»	8
1.1. Повышение квалификации педагогов в условиях введения образовательного стандарта общего образования: инновационный кластер	8
1.2. Непрерывное образование как условие развития эмоционального интеллекта педагогов	11
1.3. Прикладные аспекты управления в условиях цифровой трансформации ...	18
1.4. Методическое сопровождение профессионального роста педагогов в условиях реализации ФГОС	25
1.5. Формирование мотивирующей организационной среды в районной системе образования: мотивационный проект индивидуального развития «Успешный педагог»	29
1.6. Повышение профессиональной компетентности педагога дошкольного образовательного учреждения в условиях перехода на профессиональный стандарт	34
ГЛАВА 2. БАРОМЕТР УСПЕХА В ОБРАЗОВАНИИ: СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ КАЧЕСТВА	39
2.1. Вариативная модель оценки качества в системе образования на основе интеграции результатов оценочных процедур	39
2.2. Повышение качества образования: вовлеченность персонала - индикатор успеха образовательной организации	54
2.3. Профессионально-личностное развитие руководителя дошкольной образовательной организации: механизм повышения качества дошкольного образования в системе моделируемого сервиса «Профиль роста».....	63
2.4. Интеграция результатов оценочных процедур - основа построения индивидуальной траектории образовательной организации по повышению качества образования в рамках информационно-методического сервиса «Профиль роста»	70
2.5. Профессиональный рост педагога: оценочные процедуры	74

ГЛАВА 3. ТРАНСФЕР ИННОВАЦИЙ: УСПЕШНЫЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ПРАКТИКИ	80
3.1. «Студия педагогического дизайна – 6.1.9.» как новый формат повышения квалификации педагогов	80
3.2. Модель профессиональной мотивации педагогов «ЛОКОМОТИВ»	83
3.3. Межкультурная коммуникация с педагогами и учащимися дальнего и ближнего зарубежья - средство профессионального роста учителя.....	88
3.4. Инновационные и информационные ресурсы профессионального роста педагога	90
3.5. Условия формирования инновационного поведения учителя.....	93
3.6. Научно-методическое сопровождение внедрения ФГОС и профессионального стандарта педагога – ресурс изменения кадрового потенциала школы.....	98
3.7. Формирование профессиональной компетентности педагогов, работающих с детьми с расстройством аутистического спектра в условиях инклюзивной школы	103
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	108
СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ.....	108

ПРЕДИСЛОВИЕ

Политика государства в сфере образования является одним из главных векторов в стратегии экономического и социального развития страны и служит инструментом обеспечения фундаментальных прав и свобод личности, развития человеческого потенциала, повышения темпов социально-экономического и научно-технического развития, гуманизации общества.

Важная характеристика современного российского сообщества - ускорение социального и научно-технического прогресса, широкомасштабное распространение современных идей и технологий. Таким образом, трансфер знаний, опирающийся на инновационную основу, оказывает значимое влияние на темпы экономического роста. Темпы внедрения инноваций в экономику страны зависит от уровня развития научно-образовательной сферы.

Вектор развития современного российского общества мотивировал систему образования двигаться в ускоренном темпе. Изменения затронули все уровни образования - от дошкольных образовательных организаций и начальной школы до образовательных организаций высшего образования. Системные изменения коснулись не только образовательных программ, технологий, форм и методов обучения, но и дополнительного профессионального педагогического образования.

Особенно важными в дополнительном профессиональном педагогическом образовании является андрагогический аспект, который учитывает теоретические и практические проблемы обучения, воспитания и образования взрослого человека в течение всей его жизни. В контексте андрагогической идеи необходимо опираться на профессиональный опыт специалистов, рейтинговую систему оценки, модульный подход к обучению, построение учебного процесса не по предметному принципу, а на основе жизненной профессиональной проблемы или ситуации.

В профессиональном педагогическом сообществе всё чаще обсуждаются проблемы, связанные с рисками профессии «учитель». Это и «эмоциональное выгорание», и «старение учительского корпуса», и «эффект педагогического блефа», который обозначил академик В.А. Ясвин. «Эффект педагогического блефа» - это рассогласованность внешнего поведения с внутренними убеждениями человека. Как бы мы ни оснащали школы компьютерами, интерактивным оборудованием, они всё равно не решат проблему ни информационной грамотности, ни повышения качества образования, если будут выступать лишь только в качестве средства педагогической деятельности учителя-мастера.

Современные учёные выделили ряд типичных для учителей профессионально-психологических барьеров, которые существенно снижают

их профессиональную эффективность и качество педагогической работы школы в целом.

Барьер узко предметной профессиональной установки.

Барьер субъект-объектного отношения к учащимся.

Барьер педагогической безответственности.

Барьер недостаточной технологической подготовленности.

Барьер сокрытия педагогических трудностей.

Барьер педагогической пассивности.

Безусловно, наиболее радикальным способом преодоления упомянутых выше, а также многих других психологических проблем и противоречий, является разработка и внедрение инновационных моделей сопровождения педагогических работников, обеспечивающих повышение психологической компетентности, общей и педагогической культуры учителя. Мы разработали и апробируем модель поддержки личностно-профессионального роста педагогов в формате информационно-методического сервиса «Профиль роста». Её основную идею можно сформулировать коротко «от стратегии адаптации - к стратегии развития».

За последнее время в работе по повышению квалификации педагогических работников произошло ряд преобразований: реализуется персонифицированная модель повышения квалификации, внедряются дистанционные формы по модульным программам, формируются инновационные методические сети. В образовательных организациях Санкт-Петербурга разработаны различные внутрифирменные модели повышения квалификации педагогов, внедряются информационно-образовательные сервисы в рамках требований профессионального стандарта педагога.

С учётом реализации национальной системы учительского роста разрабатываются рекомендации по проектированию индивидуальных образовательных траекторий педагогических работников,

Основная проблема педагогических кадров сегодня заключается в том, что учителям старшего поколения приходится учиться практически заново, осваивая современные технологии обучения. При этом особые затруднения они испытывают в освоении информационно-коммуникационных и иммерсивных технологий, а также использование средств информатизации образования, электронных образовательных ресурсов. Вместе с тем молодые учителя испытывают недостаток практического опыта, особенно при организации воспитательных событий, работе с родителями (законными представителями) обучающихся. Для решения этих проблем на государственном уровне была разработана система роста профессионального уровня педагогов.

Задача формирования национальной системы учительского роста была определена Президентом РФ В.В. Путиным на заседании Государственного совета РФ 23 декабря 2015 г. Глава государства дал поручение: «Правительству Российской Федерации обеспечить формирование национальной системы

учительского роста, направленной, в частности, на установление для педагогических работников уровней владения профессиональными компетенциями, подтверждаемыми результатами аттестации, а также на учет мнения выпускников общеобразовательных организаций, но не ранее чем через четыре года после окончания ими обучения в таких организациях, предусмотрев издание соответствующих нормативных правовых актов».

Таким образом, в национальную систему учительского роста включены социально значимые направления:

- внедрение современных программ подготовки и повышения квалификации;
- эффективные механизмы материального и морального поощрения труда учителей;
- совершенствование системы оценки квалификации педагогов.

Существует много путей профессионального роста учителя. Мы убеждены, что один из наиболее эффективных путей повышения квалификации педагогов основан на изучении профессионального педагогического опыта других учителей. Школы тоже выигрывают от того, что учатся у других школ. Открытая школа – это залог успеха педагогов, индивидуального прогресса учеников, формирования человеческого капитала для современной экономики.

Благодаря реализации нашей модели профессионального роста педагога создана творческая атмосфера, педагогам оказывается методическая помощь в повышении педагогического мастерства, создана система непрерывного повышения квалификации сотрудников, созданы творческие группы учителей с целью разработки нового интеллектуального продукта в области содержания образования и методов его реализации. И что самое главное, созданы условия для устойчивого развития образовательных учреждений.

ГЛАВА 1. «УЧИТЕЛЬ БУДУЩЕГО»: ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ РОСТ ПЕДАГОГА В УСЛОВИЯХ РЕАЛИЗАЦИИ НАЦИОНАЛЬНОГО ПРОЕКТА «ОБРАЗОВАНИЕ»

1.1. Повышение квалификации педагогов в условиях введения образовательного стандарта общего образования: инновационный кластер

Введение ФГОС общего образования - сложный и многоплановый процесс. Важнейшим требованием к подготовке и обеспечению введения федерального государственного образовательного стандарта является методическое сопровождение всех участников процесса.

Введение ФГОС требует специально организованной деятельности методической службы, нового содержания повышения профессиональной компетенции педагогов. Основным фактором, обеспечивающим успешность, является системность подготовки к введению стандартов и комплексность всех видов сопровождения. Этот процесс направлен на создание разнообразных видов методической продукции. Он включает, помимо методического оснащения, такие компоненты как совместная продуктивная работа методиста и педагога, апробация и внедрение в практику эффективных моделей, методик, технологий, информирование, просвещение и обучение кадров.

В рамках модернизационного сценария развития образования в системе образования Калининского района Санкт-Петербурга создается инновационная инфраструктура [2, 4] - подсистема в структуре инновационной деятельности, которая направлена на содействие и поддержку ее осуществления. К элементам инфраструктуры относятся программы и проекты поддержки инновационной деятельности, а также реализующие их образовательные организации; эти элементы взаимосвязаны, взаимодействуют между собой и с другими элементами в структуре инновационной деятельности. В инновационном развитии системы образования наиболее важным является кластерный подход на основе взаимодействия, партнерства, сотрудничества, диалога между заинтересованными субъектами. Реализация такого подхода обеспечивает обогащение культуры взаимодействия и общения педагогов образовательных организаций района, создаёт условия для организации совместной деятельности, которая предусматривает взаимоизменение и взаимообогащение интеллектуальной, информационной, эмоционально-ценностной и деятельностной сфер. Эффективность кластерной интеграции подтверждена зарубежными и отечественными учёными [4, 53-63]

К основным направлениям развития интеграционных процессов в сфере образования современные учёные относят [1, 13-21]: достижение корпоративной эффективности за счет рациональной политики управления, совершенствования внутрикорпоративных процессов; проявление синергии путем обеспечения углубления специализации образовательных процессов. Под

кластерным подходом к развитию образования [3, 16] понимается взаимно- и саморазвитие субъектов кластера «в процессе работы над проблемой». Кластером является совокупность согласованно действующих на основе общей цели субъектов, которые объединены определёнными договорными отношениями. Реализация кластерного подхода обеспечивает включение каждого педагога образовательной организации в мероприятия по внедрению ФГОС через выстраивание индивидуальной программы профессионального роста, что способствует его самореализации, коррекции практической деятельности. Ведётся индивидуальное методическое сопровождение: педагоги направляются на курсы повышения квалификации, проводят открытые уроки, разрабатывают индивидуальную методическую систему, организуется наставничество.

Специалисты Информационно-методического центра Калининского района определяют следующие ключевые векторы методического сопровождения педагогов образовательных организаций по внедрению ФГОС общего образования:

- обновление содержания и технологий образования;
- реализация требований к современному уроку в практической деятельности педагогов;
- проектно-исследовательская и внеурочная деятельность (содержание, организация, диагностика результативности);
- технологии оценивания универсальных учебных действий, качества образования;
- диагностика состояния преподавания;
- освоение педагогами современных учебно-методических и информационно-методических ресурсов, необходимых для успешного решения задач внедрения ФГОС;
- мониторинг школьных воспитательных систем.

Инновационный кластер образовательных организаций «Готовность педагога к реализации ФГОС второго поколения» включает ряд структурных компонентов. Барицентр в структуре ИМЦ - это центр координации деятельности и сопровождения инновационного кластера в системе образования района, который объединяет специалистов инновационных образовательных организаций, представителей института социального партнёрства, высшей школы, экспертных сообществ.

Кластерно-сетевая группа «А» - опорные учреждения. Образовательные организации, осуществляющие диссеминацию инновационного опыта внедрения ФГОС по территориальному принципу и тематическому принципу, определяемому направлением деятельности с привлечением социальных партнёров:

- образовательные организации – инновационные площадки;

– образовательные организации – победители конкурсов районного, регионального, федерального уровней;

– образовательные организации с инновационной образовательной средой.

Кластерно-сетевая группа «Б» - информационно-методическое сопровождение. Организации и учреждения, обеспечивающие организационно-методическое и информационно-аналитическое сопровождение деятельности образовательных организаций, являющихся компонентом кластера группы «А» и образовательных организаций, готовящихся к введению ФГОС:

– методический отдел Информационно-методического центра Калининского района Санкт-Петербурга;

– районный центр информатизации образования «Информационно-аналитический центр»;

– Научно-экспертный совет Калининского района;

– Центр психолого-медико-социального сопровождения.

Кластерно-сетевая группа «В» - научно-методическое сопровождение. Организации-партнёры, осуществляющие научно-методическое сопровождение, взаимодействующие на договорной основе с общеобразовательными организациями в реализации программ повышения квалификации педагогических работников по подготовке к введению ФГОС:

– Санкт-Петербургская академия постдипломного педагогического образования;

– Российский государственный педагогический университет им.А.И.Герцена;

– Научно-экспертный совет ИМЦ Калининского района.

Кластерно-сетевая группа «Г» - социальное партнёрство. Социальные партнёры, оказывающие содействие в реализации задач нового образовательного стандарта.

Инструментом реализации задач взаимодействия в рамках кластера выступает целевая программа ИМЦ «Организационно-педагогические и информационно-методическое сопровождение образовательных учреждений по внедрению ФГОС» - лауреат городского конкурса.

Миссия методической районной методической службы в условиях внедрения Стандартов второго поколения - это сопровождение образовательных организаций по переходу от «знаниевой» модели образования к «деятельностной»; создание атмосферы заинтересованности в росте педагогического мастерства, профессиональной компетентности педагогов; поддержка творческих инициатив учителей и школьных коллективов.

В ходе мониторинга специалистами ИМЦ диагностированы позитивные изменения профессиональной компетенции педагогов образовательных организаций района:

- рост мотивации профессиональной деятельности;
- расширение представления о содержании ФГОС нового поколения;
- повышение профессионального мастерства в процессе освоения современных образовательных технологий.

Таким образом, реализация инновационного кластерного подхода, обеспечивает эффективное взаимодействие субъектов образовательных отношений образовательных организаций района. Инновационный кластер является эффективным инструментом управления повышением квалификации педагогических работников в условиях внедрения и реализации ФГОС ООО общего образования.

Литература

1. Давыдова Н.Н. Методологические основания управления образовательными учреждениями в условиях сетевого взаимодействия / Н. Н. Давыдова, В. А. Федоров // Казанская наука. 2013. № 9. С. 13–21
2. Концепция развития системы образования Калининского района Санкт-Петербурга на 2016-2020 годы.
3. Кривых С.В., Кирпичникова А.В. Кластерный подход в профессиональном образовании: монография. – СПб.: ИНОВ, 2015. – 140 с.
4. Проскурина Т. Л. Образовательный кластер как региональная инновационная стратегия / Т. Л. Проскурина // Образовательные технологии. 2011. № 3. С. 53–63.

1.2. Непрерывное образование как условие развития эмоционального интеллекта педагогов

Пристально внимание, уделяемое в последнее время непрерывному образованию педагогов, имеет весомое обоснование и актуальность. Знания и умения, приобретенные в период обучения в высшем/среднем учебном заведении педагогического профиля, имеют свойство устаревать, забываться. Одновременно современная жизнь выдвигает новые требования к компетенциям педагогических работников. Меняются сами обучаемые. Так, воспитанники детских садов зачастую осваивают гаджеты быстрее и эффективнее, чем их воспитатели, а уровень информационной насыщенности уроков в школах таков, что невозможно ограничиться запасом учебных материалов, накопленных учителем в студенческие годы. Иными словами, в постоянно изменяющемся, динамичном мире каждому педагогу важно сосредоточиться на процессе профессионально-личностного развития в течение всей жизни в целом, и на протяжении всей профессиональной деятельности в частности.

Отметим принципиальную, на наш взгляд, особенность непрерывного обучения педагогов, которое часто ассоциируется с образованием на протяжении всей жизни (life-long learning education). Важно не только регулярно проходить обучение, возобновляя знания, умения и навыки, но и

развивать те профессионально-важные качества, которые будут востребованы в ближайшей перспективе (так называемые навыки и компетенции будущего), а также совершенствовать самомотивацию к обучению, стремление повышать интеллектуальный уровень.

В перечне навыков XXI века, которые необходимо формировать и развивать специалистам, чтобы оставаться успешными в любой профессии в будущем, чаще всего фигурируют: умение адаптироваться и проявлять гибкость в быстро изменяющемся мире, твердость характера, умение работать с большими объемами информации, системное мышление, эмоциональный интеллект [1, 7].

В рамках данной статьи мы остановимся более подробно на роли эмоционального интеллекта как фактора успеха современного педагога в его профессиональной деятельности, а также возможности непрерывного образования в развитии эмоционального интеллекта педагогов.

По данным научных исследований последних двух десятилетий, успешность взрослого человека в современном обществе определяется не только академическими знаниями в той или иной области и уровнем общего интеллекта (IQ), но и умением управлять своим эмоциональным состоянием и эмоциональным состоянием других людей, мотивировать их на выполнение сложных задач, проявлять высокую стрессоустойчивость в условиях постоянных системных изменений, демонстрировать высокую адаптивность и эффективность в общении [2, 3, 11]. Исследования Д. Гоулмана (Daniel Golman) свидетельствуют, что эмоциональная компетентность (EQ) в два раза важнее природного интеллекта (IQ) [2].

Анализ научной литературы, посвященной проблеме успешности педагогов, результаты анкетирования педагогов петербургских образовательных организаций (2009-2018 гг.) [12-16] позволили нам выделить такие характеристики, связанные с феноменом эмоционального интеллекта как: равновесие в эмоциональной сфере, оптимизм; общительность и чувство юмора; психологическая устойчивость. При этом отметим, что указанные выше характеристики выделяются и при анализе профессиональной деятельности и профессионально-важных качеств менеджеров [14]. Иными словами, при содержательном отличии профессий менеджера (руководителя) и педагога наблюдается сходство по ряду необходимых качеств, и это сходство касается именно эмоционального интеллекта, что, наш взгляд, служит косвенным подтверждением важности эмоционального интеллекта в деятельности представителей социномических профессий.

Для проверки гипотезы о роли эмоциональной компетентности в профессиональной деятельности педагогических работников был проведен опрос педагогов Санкт-Петербурга (2016 г., выборка – 431 человек). На вопрос «Как Вы считаете, чем Вам необходимо обладать, чтобы добиться успеха в жизни?» почти 80% опрошенных педагогов указали на важность

крепкого здоровья для достижения успеха в жизни (в работе, в личной жизни). 75% педагогов в качестве слагаемого успеха назвали упорство и трудолюбие, качественное образование и педагогические способности. Раскрывая содержание педагогических способностей, респонденты выделили следующие: умение общаться с разными категориями учеников и родителей, выстраивать деловые и одновременно благожелательные отношения, любить детей, проявлять чуткость и заботу, совмещая со справедливой требовательностью, умение управлять своими негативными эмоциями, проявлять сдержанность и педагогический такт, умение вести себя адекватно в эмоционально напряженных, стрессовых ситуациях, умение действовать при возникновении синдрома эмоционального выгорания. Как видно, среди этих педагогических способностей важное место занимают характеристики личности, непосредственно связанные с эмоциональным интеллектом [15].

Похожие данные получены нами при проведении пилотажного исследования, направленного на выявление профессионально-важных качества современного педагога-психолога (2018г, выборка – 32 человека). 85% ответов касались таких черт, как эмпатия; умение анализировать себя и своим поступки, понимать чувства и поступки других людей (учеников, родителей, коллег); умение располагать к доверительному общению; способность помогать другим видеть счастливое будущее даже в самых трудных жизненных ситуациях; умение принимать другого человека таким, какой он есть; умение помогать другим людям убирать отрицательные эмоции и управлять этими эмоциями; умение настраивать другого человека на позитив и веру в себя [15].

Таким образом, опираясь на эмпирические данные можно говорить о важности эмоциональной компетентности для полноценной и успешной жизни человека, в том числе в разных видах профессиональной деятельности.

Рассматривая возможности непрерывного образования как важного условия развития эмоционального интеллекта педагогических работников, следует сделать акцент на двух важных моментах:

1) необходимо учитывать особенности самих обучаемых (педагоги, в большинстве своем, - люди возрастные, уже имеющие и опыт обучения, и опыт образовательной деятельности; их образовательные запросы отличаются конкретностью и прагматичностью; следует помнить о временных рамках обучения, сложностях совмещения работы, учебы и семьи);

2) использовать триаду обучения (в рамках формального образования – на курсах повышения профессиональной квалификации в учебных заведениях, в рамках неформального образования – в ходе внутришкольного обучения, в рамках информального образования – через индивидуальную и групповую познавательную деятельность, предполагающую собственную активность педагога в культурно-образовательной среде Санкт-Петербурга).

Руководитель образовательной организации, решая задачи непрерывного

образования своих педагогических работников, сталкивается с дилеммой, где обучать: на базе своей школы в рамках внутрифирменного обучения или на выезде, отправляя сотрудников на курсы повышения квалификации в сторонние организации (центры развития образования, информационно-методический центр, организацию повышения квалификации и др.). Уверены, что можно и нужно совместить оба пути за счет создания в образовательной организации специально организованной локальной образовательной среды, которая является ведущим организационно-педагогическим условием развития эмоционального интеллекта педагогов. Кроме того, важно задействовать и возможности неформального образования в этом процессе.

В ряде руководящих документов по организации дополнительного профессионального образования кадров сформулированы две взаимосвязанные задачи на уровне отдельно взятой образовательной организации:

- 1) обеспечение педагогическому работнику возможности повышения квалификации путем отражения соответствующих требований в уставе школы, в коллективном договоре;
- 2) организация внутрифирменной работы по повышению квалификации персонала.

В статье 28 «Закона об образовании» отмечено, что на образовательном учреждении лежит ответственность за создание условий и организации дополнительного профессионального образования работников [10].

Исходя из этого, считаем целесообразным при организации повышения квалификации педагогических работников образовательной организации начать именно с внутрифирменного обучения.

Данная модель обучения была реализована нами на базе ГБОУ СОШ №89 Калининского района Санкт-Петербурга в рамках федеральной инновационной площадки в 2018 г. С этой целью была разработана и реализована программа повышения квалификации педагогов «Развитие эмоционального интеллекта педагогов» объемом 72 академических часа.

По нашему мнению, несомненными достоинствами внутрифирменного обучения выступает единое научно-методическое пространство для учителей разного профиля (учителей-предметников, учителей начальных классов, администрации); возможность гибкого реагирования на меняющуюся ситуацию в образовании вообще и в образовательной организации в частности; регулярный характер обучения непосредственно на рабочем месте (когда занятия проводятся сразу после уроков в самой школе экономится значительное время на переезды к месту обучения). Поскольку обучение проводится именно для педагогов отдельно взятой образовательной организации мы параллельно с подготовкой в содержательной области проекта федеральной инновационной площадки осуществляем сплочение педагогического коллектива, «оттачиваем» командную работу; есть возможность делиться опытом работы учителям.

Цель разработанной программы: развитие способности учителей управлять своими эмоциями и эмоциями других людей (учеников и их родителей), направляя эмоции в нужное для образовательной организации русло. Планируемый результат для участников обучения заключается в практическом освоении технологий управления эмоциональными ресурсами.

Структура программа включает в себя общий модуль, обязательный для всех педагогов школы, он проводится в рамках ежемесячных школьных педсоветов, и вариативный модуль программы – для непосредственных участников проекта.

Содержательно программа включает следующие взаимосвязанные темы:

1. Понятие эмоционального интеллекта и его роль в коммуникации. В данной теме рассматриваются физиологические основы эмоций. Дается ответ на вопрос «Как эмоции влияют на физиологию человека?».

Рассматриваются такие близкие понятия, как эмоции и эмоциональный интеллект [2, 4, 8], дается обстоятельный анализ имеющихся (и надо признать, пока немногочисленных) подходов к изучению эмоционального интеллекта в зарубежной и отечественной науке [8]. Анализируются модели эмоционального интеллекта П.Саловея и Дж.Маейра [18], Р.Бар-Она [17], Д.В.Люсина [5, 6], Д.Гоулмана [2].

2. Структура эмоционального интеллекта: понимание собственных эмоций (самосознание); понимание эмоций других людей (социальная чуткость и эмпатия); управление собственными эмоциями (саморегуляция); управление эмоциями других людей и взаимоотношениями. Внутри этой темы подробно прорабатываются такие вопросы, как понимание собственных эмоций и управление ими (базовые эмоции, их источники; осознание и вербализация эмоций; управление собственными эмоциями (управление гневом, управление унынием, управление страхом, управление радостью и интересом, каналы управления эмоциями; конструктивное выражение негативных эмоций, технология «Я – высказывания»; голосовые практики: через управление голосом к управлению эмоциями); понимание эмоций других людей (что позволяет понять эмоции? как проявляются эмоции? эмпатия: как ее развивать?); управление эмоциями другого человека; основные шаблоны того, как люди скрывают свои чувства; эмоции женщин и эмоции мужчин – гендерные различия.

В рамках данной темы педагоги знакомятся с основными методиками измерения эмоционального интеллекта (таблица 1).

3. Отдельно мы выделяем «Умение слушать себя и других людей», в рамках которой анализируем барьеры слушания и прорабатываем техники активного слушания.

4. Важно место в программе отводится теме «Эмоциональная компетентность учителя».

Таблица 1

Основные методики измерения эмоционального интеллекта

Название методики, авторы	Измеряемые характеристики
EQ-i, EQ-I 2.0, Р.Бар-Он	Внутриличностные и межличностные переменные, регуляция стресса, адаптивность, общее настроение
MEIS, Дж.Майер, П.Саловой, Д.Карузо	Восприятие эмоций, эмоциональное содействие, эмоциональное понимание, эмоциональное управление
ESI, Р.Бояцис, Д.Гоулман	Самосознание, социальное осознание, самоуправление, социальные навыки
EQ-Мар, Р.Купер	Актуальное окружение, эмоциональная грамотность, эмоциональная компетентность, эмоциональные ценности
EQ, Н.Холл	Эмоциональная осведомленность, управление своими эмоциями, самомотивация, эмпатия, распознавание эмоций других людей
MSCEIT, MSCEIT V2.0, Дж.Майер, П.Саловой, Д.Карузо	Способность понимать эмоции, использовать эмоции в процессе мышления, воспринимать эмоции, управлять эмоциями
TEIQ, К.Петридес, Э.Фернхем	Благосостояние, самоконтроль, эмоциональность, общительность
SREIT, Н.Шутте	Оценка и выражение эмоций, регулирование эмоций, использование эмоций при решении проблем
ЭМИн, Д.В.Люсин	Понимание и управление своими эмоциями, понимание и управление чужими эмоциями, контроль экспрессии
ЭмIQ-2, Е.А.Орел, В.В.Одинцова	Самоанализ и самозащита, самоконтроль, выражение эмоций, социальная чуткость, самооценка чуткости
ОИЭ, К.Барчард, Г.Г.Князев, Л.Г.Митрофанова, О.М.Разумникова	Позитивная и негативная экспрессивность, внимание к эмоциям, принятие решений на основе эмоций, сопереживание радости и несчастья, эмпатия

Среди компетенций, связанных с эмоциональным интеллектом, мы делаем акцент на пяти ключевых:

- 1) самоосознание (понимание своих чувств, использование этих знаний в качестве руководства при принятии решения);
- 2) саморегуляция (способность управлять собственными эмоциями и стрессом);
- 3) мотивация (использование эмоциональные предпочтений для направления деятельности к поставленным целям);
- 4) эмпатия (сопереживание, сочувствие, способность встать на точку зрения других людей);
- 5) социальные навыки (уверенное владением эмоциями во взаимоотношениях, использование этих навыков для убеждения и руководства, ведения переговоров и улаживания споров, сотрудничества и коллективной работы) [16].

5. Пожалуй, одна из ключевых тем курса – «Источники возникновения эмоций в образовательной организации», где педагоги обучаются управлять

эмоциями людей в образовательной организации (информационная теория эмоций П. Симонова [9]; инструменты воздействия директора-лидера и учителя на эмоции педагогического коллектива/класса; эмоциональный интеллект и лидерство; элементы рационально-эмотивной психотерапии).

Реализация программы в течение 2018 года показала ее эффективность, основными критериями которой выступили: высокий уровень удовлетворенности педагогов обучением, повышение знаниевого компонента (оценивался методом тестирования), готовность учителей к продолжению работы по проекту.

В рамках формального образования педагоги школы проходят обучение на курсах повышения квалификации по программе «Формирование и развитие эмоционального интеллекта школьников в образовательном процессе» (объем – 108 часов) в Санкт-Петербургской академии постдипломного педагогического образования. Возможности неформального образования реализуются через самостоятельное чтение педагогами рекомендованной научной и научно-популярной литературы по эмоциональному интеллекту [2-9, 11], посещение музея эмоций в Санкт-Петербурге и другие мероприятия.

Подводя итоги вышеизложенному, отметим, что развитие эмоционального интеллекта педагогов представляет актуальную задачу для современной системы образования и может эффективно решать разными формами непрерывного образования, в том числе через внутрифирменное обучение.

Литература

1. 9 главных качеств и навыков, которые понадобятся в XXI веке: <https://lifehacker.ru/navyki-xxi-vek/> (электронный ресурс) Дата обращения: 01.03.2019.
2. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство / Д.Гоулман, Р.Бояцис, Э.Макки. – М.: Альпина бизнес букс, 2005. – 301 с.
3. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ / Д.Гоулман. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 544 с.
4. Кэрролл Э. Изард. Психология эмоций / К.Э.Изард. – СПб: Питер, 2006. – 464 с.
5. Люсин Д. В., Марютина О. О., Степанова А. С. Структура эмоционального интеллекта и связь его компонентов с индивидуальными особенностями – эмпирический анализ // Социальный интеллект: Теория, измерение, исследования / Под ред. Д. В. Люсина, Д. В. Ушакова. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2004. С. 129–140.
6. Люсин Д.В. Современные представления об эмоциональном интеллекте / Д.В.Люсин // Социальный интеллект: Теория, измерение, исследования под ред. Д.В. Люсина, Д.В. Ушакова. М.: Институт психологии РАН. - 2004. - С. 29-35.
7. Навыки XXI века: новая реальность в образовании: <https://hr-portal.ru/article/navyki-xxi-veka-novaya-realnost-v-obrazovanii> (электронный ресурс) Дата обращения: 01.03.2019.
8. Сергиенко Е.А. Тест Дж. Мэйера, П. Сэловея, Д. Карузо «Эмоциональный интеллект» (MSCEIT v. 2.0): Руководство / Е.А.Сергиенко, И.И.Ветрова. - М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2010. - 176 с.
9. Симонов П. В. Эмоциональный мозг. — М.: Наука, 1981.- 215 с.
10. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» №273-ФЗ от 29 декабря 2012 года с изменениями 2018 года. – М.: Образование, 2018. – 120 с.
11. Шабанов С. Эмоциональный интеллект. Российская практика / С.Шабанов,

А.Алешина. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 432 с.

12. Шингаев С.М. Профилактика профессиональных деформаций педагога: учебно-методическое пособие / С.М.Шингаев, Г.В.Солдатова. – СПб.: СПбАППО, 2016. – 178 с.

13. Шингаев С.М. Психологический портрет педагога: взгляд с точки зрения профессионального здоровья / С.М.Шингаев // Психология обучения. - 2009. - №10. – С.4-12.

14. Шингаев С.М. Сравнительный анализ психологических аспектов профессионального здоровья педагогов и менеджеров / С.М.Шингаев // Психология обучения. – 2011. - №12. - С.76-86.

15. Шингаев С.М. Эмоциональный интеллект как фактор успеха современного педагога / С.М.Шингаев // Человеческий фактор. Социальный психолог. Журнал для психологов. – Ярославль. – 2018. - №1. - С.199-208.

16. Шингаев С.М. Эмоциональный интеллект: содержание понятия, проблемы, пути решения / С.М.Шингаев, И.К.Симагина, И.В.Нырова // Перспективы психолого-педагогической работы в современном образовательном учреждении: сборник материалов III Международной научно-практической конференции и образовательного семинара (к 100-летию Санкт-Петербургского государственного института культуры). – СПб. : НИЦ АРТ, 2018. – С.98-102.

17. Bar-On R. Emotional Intelligence Inventory (EQ-i): Technical Manual. Toronto, Canada: Multy-Health System, 1997.

18. Mayer J. D., Salovey P. What is emotional intelligence? // Emotional development and emotional Intelligence: Educational Implications / Ed. by P. Salovey, D. Sluyter. New York: Perseus Books Group, 1997. P. 3–31.

1.3. Прикладные аспекты управления в условиях цифровой трансформации

В настоящее время руководители образовательных организаций уже используют достижения цифровой эпохи для совершенствования традиционных технологий управления персоналом и изменения взаимоотношений с потребителями образовательных услуг - учащимися и их родителями. Следствием цифровой трансформации в образовании становится активное проявление новых тенденций. Можно констатировать, что мы уже живём в новом цифровом мире (таблица 1).

Любые инновации в образовании требуют разрешения противоречия между стремлением педагогов сохранить стабильный, комфортный, установившийся режим профессиональной деятельности и невозможностью соответствовать изменившейся реальности без разрушения стереотипов, нарушения традиций, стиля работы. Возникает много вопросов в связи с этим.

Как приспособиться руководителям и персоналу образовательных организаций к новой цифровой реальности?

Где найти талантливых сотрудников, способных осваивать новые «цифровые» специальности в образовании?

Как реорганизовать взаимодействие с потенциальными кандидатами на педагогическую должность в связи с изменившимися требованиями в области

информационных технологий и провести подбор, отбор, найм персонала с учётом выявления новых компетенций?

Таблица 1

Развивающиеся тенденции цифровой трансформации в образовании

№	Тенденция	Содержание
1	Трансформация учебного помещения	Набор экранов и цифровых сервисов, обеспечивающих неформальность, гибкость, адаптивность учебного помещения.
2	Дополненная и виртуальная реальность	Виртуальные технологии, симуляторы реальности обеспечивающие наглядность и интерактивность учебных пособий.
3	Искусственный интеллект	Использование роботов для выполнения рутинных задач (чат-боты).
4	Персонализация обучения	Индивидуальный подход на основе цифровых технологий в условиях смешанного обучения, повышение эффективности
5	Цифровизация игрофикации	Совершенствование игрофикации, виртуальные игры

Как решить проблему, связанную с нежеланием педагогического персонала выходить из «зоны комфорта» и осваивать новые технологии?

Как убедить подчинённых в пользе нововведений и мотивировать их на применение современных технологий в образовательной деятельности?

Словесным убеждением, обучением, не сопровождаемым впоследствии процедурами отслеживания проявления у педагогов новых навыков в профессиональной деятельности, эту проблему не решить. Управленческий акцент, в связи с этим, должен быть поставлен именно на содействии изменению профессионального поведения! С появлением новых технологий в образовании перед руководителем образовательной организации встала задача создания условий для того, чтобы: подготовить персонал к работе с использованием цифровых технологий, быстро учиться и переучиваться при необходимости.

Алгоритм работы руководителя по реализации этого направления может быть следующий:

- преодолеть сопротивление персонала;
- сформировать у педагогов способность и готовность применять "цифровые" компетенции;
- «загасить» устаревшие навыки;
- ввести новые компетенции в действие; создать систему их отслеживания в педагогической практике.

Первый пункт алгоритма связан с тем, что всё чаще проявляются признаки сопротивления педагогов цифровым инновациям с использованием различных тактик: «бегство» (уход на пенсию, смена профессиональной деятельности);

пассивность, игнорирование перемен («скрытый уход» от включения в инновационную деятельность); активная оборонительная позиция (отказ от внедрения новшеств путём объяснения их невозможности или нецелесообразности разными причинами).

В связи с этим руководители образовательных организаций всё чаще задумываются над вопросами: «Как пробудить инициативность у педагогов, дать начало инновационным преобразованиям? При каких условиях педагоги будут полностью увлечены современными инновационными идеями?». Ответ на них приводит к осознанию того, что минимизировать сопротивление педагогов инновациям можно только путём развития у них чувства принадлежности к команде, выполняющей одно общее дело.

Цифровую трансформацию можно представить как революцию в образовании, которая начинается сверху и её главный идеолог - руководитель образовательной организации. В связи с этим, именно он должен создать условия для мотивации педагогов на применение в образовательном процессе цифровых технологий, современных форм и методов обучения и развития для творческой самореализации каждого, выхода из зоны комфорта и освоения новых профессиональных навыков. Одна из эффективных современных технологий создания условий - игрофикация – целенаправленное использование игровых элементов для формирования нового опыта в неигровых задачах.

Игрофикация - новый способ мотивации персонала к изменению профессионального поведения, так как она не только создаёт устойчивую вовлеченность, но и одновременно служит вознаграждением. По мнению Г. Заккермана и Д. Линдер, - это новейшая концепция управления, «в которой используются лучшие идеи, взятые от программ лояльности, игровых механик и поведенческой экономики» [1]. Первый шаг в применении игрофикации - овладение и руководителем, и педагогами игровым мышлением - способностью научиться думать как разработчики игр.

Что такое игра? Что служит её неотъемлемой составляющей? Развлекательный характер? Но не все игры - развлечение и не каждое развлечение - игра. Команда? Но не все игры командные. Проигрыш и победы? Но не во всех играх они обязательны.

Неотъемлемые характеристики игры это:

- добровольный характер;
- ряд вариантов осмысленного выбора;
- ощущение контроля (что придаёт участникам больше сил);
- правила и обязательность их исполнения;
- напряжение и неопределённость.

Голландский мыслитель Й. Хёйзинга в трактате *Homo Ludens* («Человек играющий») пишет о том, что сама культура имеет игровую природу: она рождается из игры и имеет характер игры [2].

Создание эффективной игры в образовательной организации - непривычная задача для руководителя, требующая определенных навыков, инструментов и структуры для создания среды, похожей на игру. Включение в игру педагогов подразумевает принятие ими правил игры, осознание целей и трудностей, которые нужно преодолеть для их достижения. Сильная сторона игрофикации - темп соревновательности, присущий каждому человеку. При игровом процессе человек вовлекается, чувствует радость и гордость от достигнутого результата, готов прилагать больше усилий, для достижения наилучшего результата.

Игровое мышление – это новый подход к решению существующих управленческих задач в тех же традициях, что и менеджмент качества, реорганизация процессов, проектировочное мышление. Его сущность можно проиллюстрировать на примере мышления водителя. Изучение теории вождения не научит вас думать как водитель, пока не появятся «практические знания». Разработчики игр также усваивают новый способ решения задач, который не был знаком ранее, формируют «практические знания».

Игровое мышление предполагает применение всех ресурсов для создания вовлекающей среды, которая будет поддерживать интерес, способствовать командной работе и мотивировать на демонстрацию желаемых моделей поведения:

- побуждать к решению задач;
- дробить сложные проблемы на выполнимые задачи;
- персонализировать опыт каждого участника;
- проявлять нестандартное мышление;
- использовать новаторское экспериментирование;
- поддерживать разнообразные интересы и навыки;
- формировать уверенное, позитивное отношение.

Развитие игрового мышления педагогов

Понимание качества образования как цели образовательных организаций с позиций игрового мышления означает ответы на вопросы: «Почему учащиеся учатся именно в нашей школе? Какова их мотивация? Почему они хотят учиться именно у нас? Можем ли мы сделать образовательный процесс более интересным и эффективным? Как использовать цифровые компетенции современной молодёжи для улучшения качества образовательного процесса?»

В развитии игрового мышления целесообразно исходить из тех позиций, что мозг - естественная игровая машина и человек вовлекается только в ту игру, которая ему нравится, именно в этом случае формируется желание выиграть, преуспеть. Руководитель образовательной организации для использования в управлении персоналом понимания естественности игры для человека любого возраста должен поставить и решить следующую задачу: создание эффективной игровой среды - игрофицированной системы, где её участники - педагоги, потребители (обучающиеся и их родители), если игра предполагает их участие,

будут осознанно стремиться к достижению поставленных целей. Слова «участники», «игроки» - ключевые, так как они определяют эмоциональное единение, возможность осознания себя членами одной команды.

Разрабатывая игру, желательно в ней запланировать уровни. Они необходимы для проведения оценки, возможности измерять индивидуальный успех участников. Повышение уровня превращает этот процесс в вознаграждение, так как даёт ощущение движения вперёд, сформированности умения ставить и достигать собственные цели. Это важно для образовательной организации, так как не всегда есть возможность быстрого управленческого реагирования на успех сотрудника в виде материального стимулирования.

Игрофицированная система управления персоналом - применение игровых технологий в реализации различных задач даёт возможности удовлетворить в образовательной организации различные потребности (таблица 2).

Таблица 2

Игрофикация в управлении персоналом

№	Потребности школы	Содержание игрофикации
1	Отбор персонала	Решение профессиональных задач, моделирование будущей профессиональной деятельности. Игровые задания по осмысленному выбору «линейка выбора»
2	Мотивация персонала [5]	Способ заинтересовать персонал в изменении профессионального поведения, эмоциональная связь участников, творчество, командная работа.
3	Оценка деятельности персонала	Метод оценки профессионального поведения: "Как есть?", "Как должно быть?", "Что изменилось?"
4	Развитие персонала	Моделирование желаемого поведения при помощи набора алгоритмов измерения и реагирования на действия.
5	Формирование кадрового резерва	Опыт, создающий дополнительные бонусы и эффекты, реализация стратегии карьерного роста.
6	Предупреждение конфликтов	Система профилактики конфликтов. Избегание конфликта при применении игрофикации с существующими мотивационными структурами (например, рейтинги демотивируют персонал при использовании традиционной системы вознаграждения).
7	Аутплейсмент	Игровой выход из профессии, сопровождение смены деятельности

Необходимо отметить, что в последнее время в управлении образовательными организациями достаточно активно применяются различные формы игрового интерактивного взаимодействия: деловые, имитационные, ситуационно-ролевые игры, игровое проектирование, тренинги, кейс-стади, мозговой штурм. Во время игр у педагогов-участников запускаются механизмы саморазвития, формируется разделяемое ценностное пространство, появляется опыт межгруппового взаимодействия, формируются навыки коллективного принятия решений и коллективной ответственности.

Использование игровых элементов и тем более, геймификации, предполагает обязательное владение руководителем образовательной организации компетенциями игротехника, фасилитатора, ведущего [2]. Он должен уметь давать «обратную связь» в дискуссии или коллективной рефлексии.

Компетенции ведущего необходимы руководителю образовательной организации для достижения эффективного уровня деловой коммуникации, преодоления фрустраций (от лат. frustratio – обман, тщетное ожидание, неудовлетворённая потребность) педагогов-участников групповой работы.

Реализация задачи фасилитации (от англ. – facilitator – специалист по сопровождению групповых процессов, обучающий сотрудничеству и облегчающий этот процесс) позволяет педагогам-участникам сконцентрироваться на игровых и обучающих целях и содержании интерактивного взаимодействия. Создание комфортной атмосферы, проявление руководителем эмпатии содействует командному развитию.

Практика показывает, что из множества интерактивных методов наиболее подходящим для педагогов - воркшоп («мастерская») - совместное обсуждение проблемы и выработка путей её решения. Он ассоциируется с такими понятиями, как: активность, эксперимент, риск, изменение, коллективное принятие решений, целостное обучение и настраивает педагогов на самовыражение, возможность внутренних изменений. В процессе мастерской участники не только приобретают знания и навыки, но и практически решают какую-либо актуальную задачу. Этот метод можно считать современным управленческим инструментом, способным обеспечить высокую мотивацию и вовлеченность педагогов-участников в процесс обсуждения любой проблемы и индивидуальное решение ими конкретных задач.

Минимизации сопротивления изменениям служит и теоретическое знание руководителем законов менеджмента, в частности закона S-образного развития системы. Осознание этого закона, перевод его в плоскость сочетания теории с практикой, позволяет предположить тот или иной вариант неравномерного протекания инновационных преобразований и предупредить / смягчить / скорректировать возможные периоды спада и сопротивления.

Наращиванию цифровых инструментов в образовании мешают не только сотрудники, сформировавшие трудовые навыки и профессиональные компетенции в условиях другой реальности, но и уже внедрённые ранее, и поддерживаемые внутриорганизационные процессы. Какие управленческие шаги руководитель образовательной организации должен сделать сейчас, чтобы в будущем у него освободились ресурсы для «большого цифрового скачка?» Общими для руководителей образовательных организаций могут быть следующие рекомендации:

- откажитесь от бумажного документооборота, или минимизируйте его (насколько это сейчас возможно);
- автоматизируйте рутинную работу (чат-боты);

- ориентируйте педагогов на мобильные платформы (наши учащиеся выросли со смартфонами в руках);
- используйте более широко облачные технологии;
- ищите талантливых педагогов, удовлетворяющих требованиям цифровизации;
- используйте новые методы мотивации педагогов на освоение и применение технологий;
- используйте игровые элементы для формирования нового опыта в неигровых задачах (игрофикация).
- Неравномерность протекания инновационных преобразований поддерживаются руководителем образовательной организации использованием следующих «гибких» методов управления [4]:
 - *убеждение* (логически обоснованные факты, тезисы и аргументы);
 - *внушение* (обращение к эмоциям и чувствам людей);
 - *подражание* (руководитель - образец для подражания);
 - *заражение* (передача эмоционального состояния руководителя педагогам на психофизиологическом уровне);
 - *стимулирование* (материальное вознаграждение, психологическое поощрение, повышение ответственности и самостоятельности).

При таком стиле руководства педагоги, решая текущие задачи, чаще прибегают к использованию непроторенных путей, выдумки, инициативы, проявляют большую заинтересованность в работе. «Секретами» создания творческой команды педагогов в условиях любых инновационных процессов - система сопровождения инновационных преобразований: изучение потенциальных возможностей педагогов, степени психологической готовности к инновациям; выявление препятствующих и стимулирующих факторов; сочетание контроля с само- и взаимоконтролем; предоставление свободного пространства для инициативы педагога, его самовыражения (дизайн группового помещения, применения конкретной технологии); помощь в реализации инновационных идей педагогов; поэтапное, порционное внедрение инноваций; создание и поддержание традиций.

Литература

1. Геймификация в бизнесе: как пробиться сквозь шум и завладеть вниманием сотрудников и клиентов / Гейб Зикерманн, Джоселин Линдер – И: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 272 с.
2. Инновационное управление человеческими ресурсами в образовательных учреждениях: коллективная монография / Под ред. проф. А.П. Панфиловой, проф. С.Ю. Трапицына. – СПб.: Свое издательство, 2014. – 318.
3. Инновационное управление человеческими ресурсами в образовательных учреждениях: учебно-методическое пособие / Под ред. проф. А.П. Панфиловой, проф. С.Ю. Трапицына. – СПб.: Свое издательство, 2015. – 369 с.
4. Менеджмент в образовании: учебник для вузов / Под ред. проф. С.Ю. Трапицына. М.: Юрайт, 2015. – 479 с.
5. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / Под ред. проф. С.Ю. Трапицына. М.: Юрайт, 2017. – 314 с.

1.4. Методическое сопровождение профессионального роста педагогов в условиях реализации ФГОС

Целенаправленная методическая работа с педагогами является эффективным ресурсом повышения качества обучения. Только профессионально подготовленный, активно действующий, творческий педагог, понимающий особенности развития учащихся, может и обучать – давать знания, закреплять способы действия, и воспитывать – формировать всесторонне гармоничную, творческую личность.

Важнейшим требованием обеспечения введения Федерального государственного образовательного стандарта является качественное методическое сопровождение педагогов. Ключевой фигурой современной школы является учитель, от его профессионализма зависит качество образования.

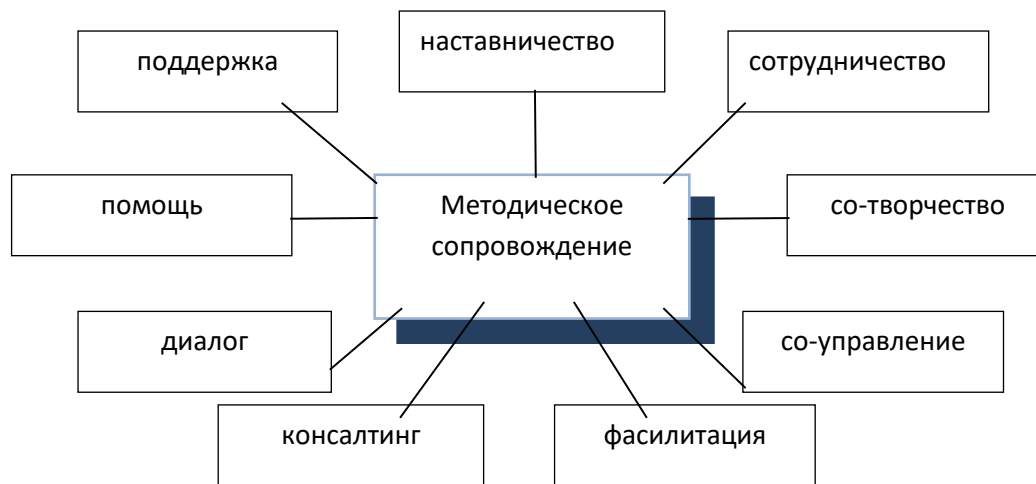
Педагог новой школы должен обладать целым рядом профессиональных компетентностей. Содержание этих компетентностей отражено в профессиональном стандарте, который заложен в основу Федерального государственного образовательного стандарта.

Прежде чем выстраивать методическое сопровождение и обеспечение введения образовательного стандарта, эффективно организовывать методическую работу в образовательной организации, необходимо четко понимать значение данных понятий: сопровождать, сопровождение, методическое сопровождение и обеспечение. «Сопровождать» - значит следовать рядом, вместе с кем-то, а «сопровождение» - явление, действие вместе с кем-то. Методическое сопровождение – это процесс, направленный на разрешение актуальных для педагога проблем профессиональной деятельности, включающий актуализацию и диагностику существующих проблем, информационный поиск возможного пути решения проблемы, консультации на этапе формирования индивидуальных образовательных маршрутов [4]. Главное в методическом сопровождении - оказание реальной, действенной помощи педагогу. Это специальный комплекс практических мероприятий, базирующийся на достижениях передового педагогического опыта и направленный на всестороннее повышение компетентности и профессионального мастерства каждого педагога. Комплекс основан на андрагогических принципах сопровождение педагога в процессе непрерывного образования. Андрагогические принципы - это создание благоприятных условий, образовательной среды, соответствующих особенностям взрослого как субъекта образования, и способствующих формированию мотивов саморазвития, активизации собственных ресурсов педагогов в процессе непрерывного профессионального образования. Позиция методиста или тьютора в андрагогическом сопровождении определяется как недирективная

форма помощи, направленная на запуск механизмов саморазвития и активизацию собственных ресурсов педагога как взрослого обучающегося.

Не все педагоги готовы к происходящим изменениям. В современных исследованиях отмечается, что формально декларируя переход к новым стандартам, учитель сохраняет прежнее содержание образовательного процесса, механически применяя технологии нового содержания, что вызывает еще большее эмоциональное отторжение нововведений частью педагогов. Некоторым педагогам непросто мотивировать себя к принятию и включению в реализацию происходящих изменений.

Структура методического сопровождения педагогов Калининского района предполагает комплексную реализацию форм сопровождения.



Поддержка предполагает методическое содействие эффективному решению задач внедрения ФГОС, реализации профессионального стандарта педагога в рамках реализации инновационного образовательного проекта «Информационно-методический сервис «Профиль роста» - инновационная модель повышения квалификации».

Под помощью мы понимаем систему действий по преодолению профессиональных педагогических барьеров и проектированию индивидуального маршрута профессионально роста педагогов.

Диалог происходит как взаимно обогащающий процесс обмена информацией, совместного поиска истины, и сотрудничества участников сопровождения.

Консалтинг (консультирование) трактуется как деятельность по выявлению и анализу профессиональных проблем; выбору средств и методов, направленных на разрешение выявленных проблем; составлению программы профессионально-личностного развития; проектированию индивидуального образовательного маршрута педагогов.

Наставничество представляется как осознанное взаимодействие наставника и педагога по передаче профессионального, личного и социального опыта, формирования индивидуальной образовательной траектории.

Сотрудничество определяется как продуктивное взаимодействие в профессиональной педагогической деятельности.

Со-творчество - система взаимосвязанных педагогических событий и ситуаций, направленных на раскрытие творческого потенциала, творческих возможностей, осмысление и оценку инновационного опыта.

Со-управление – процесс включения педагогов в проектирование и конструирование новых видов образовательной практики, перехода к самоуправлению профессионально-личностным развитием.

Фасилитация (стимулирование, вдохновение) рассматривается нами как процесс влияния на мотивацию профессионального роста педагога, стимулирования потребности в самосовершенствовании и саморазвитии [3].

Такое разнообразие форм методического сопровождения на современном этапе, по нашему убеждению, помогает удовлетворить актуальные профессиональные потребности педагога и обеспечить условия для включения его в творческий поиск.

В системе образования Калининского района Санкт-Петербурга функционирует 157 образовательных организаций и почти 7 тысяч педагогических работников. Выстраивание индивидуальных образовательных траекторий педагогов осуществляется по результатам мониторинга.

Исходя из потребностей педагогов, специалистами Информационно-методического центра разработаны образовательные программы дополнительного профессионального образования (повышения квалификации) по следующим направлениям:

1. «Актуальные проблемы современного образования». Раздел «Федеральный государственный образовательный стандарт основного общего образования: содержание, технологии, преемственность»

2. «Проблемы и перспективы развития современной начальной школы». Раздел «Федеральный государственный образовательный стандарт начального общего образования: содержание, технологии обучения и воспитания»

3. «Проблемы и перспективы развития современной начальной школы». Раздел «Федеральный государственный образовательный стандарт начального общего образования обучающихся с ограниченными возможностями здоровья: содержание, технологии обучения и воспитания»

4. «Актуальные проблемы современного образования». Раздел «Федеральный государственный образовательный стандарт общего образования: содержание и технологии изучения предметных областей «Основы религиозных культур и светской этики» (ОРКСЭ) и «Основы духовно-нравственной культуры народов России» (ОДНКНР)»

5. «Актуальные проблемы современного образования». Раздел «Федеральный государственный образовательный стандарт общего образования: формирования антикоррупционного мировоззрения школьников»

6. «Современная образовательная модель развития, воспитания и обучения ребёнка в дошкольном образовательном учреждении». Раздел «Инновационные педагогические технологии в образовательном процессе как условие реализации ФГОС дошкольного образования»

7. «Использование информационных технологий в профессиональной деятельности педагога». Раздел «Интеграция информационных технологий в предметные области»

Объем часов в образовательных программах составляет 72 часа по направлению «Информационные технологии» 36 часов.

В условиях современного постиндустриального общества в профессиональной сфере первостепенной проблемой развития, постдипломного образования является постоянное повышение квалификации. Самая многочисленная категория – это педагоги в возрасте от 40 до 50 лет. В особую структуру методического сопровождения входят молодые педагоги, после окончания вуза, а так же специалисты, не имеющие опыта работы в образовательном учреждении. Становление мастерства молодого учителя – сложное и многогранное явление педагогической действительности. Как пойдёт этот процесс? От чего это зависит?

Ежегодно в районную систему образования приходят от 70 до 80 молодых специалистов. Из участников районного клуба «Молодой учитель» создана творческая группа «Развитие потенциала молодого учителя». Для выявления профессиональных затруднений и интересов разработана анкета для молодых учителей образовательных учреждений района.

По результатам анкетирования, в рамках информационно-методического сервиса «Профиль роста», разработан образовательный проект «Школа молодого педагога». Реализуется дополнительная профессиональная программа (программа повышения квалификации) для молодых специалистов образовательных учреждений. В содержательную часть программы включены как традиционные вопросы профессиональной деятельности педагога, применения образовательных технологий, так и вопросы использования элементов театральной педагогики и режиссуры для подготовки современного урока, здоровьесозидания, практические задания по ораторскому искусству, педагогической импровизации, педагогического дизайна. Данная программа предусматривает широкую интеграцию и осмысление связей основ педагогического мастерства с другими науками. Формирует целостное представление о современной методической и дидактической системе преподавания в школе у молодых педагогов, потребность в непрерывном самообразовании.

Специалистами Информационно-методического центра выстраивается индивидуальная траектория сопровождения. Большинство молодых педагогов нуждаются в помощи, в потребности получить методическую, психолого-педагогическую поддержку. Как показала практика, система наставничества является одним из эффективных способов профессиональной адаптации молодого учителя.

Педагогическое мастерство играет роль в становлении будущего профессионала - мастера своего дела. Сегодня, можно отметить, что в Калининском районе сложилась система повышения квалификации педагогических кадров, ядром которой является информационно-методический сервис «Профиль роста», созданы необходимые условия, которые благоприятствуют организации и осуществлению повышению квалификации педагогов.

Литература

1. Давлятшина О. В. Научно-методическое сопровождение профессионально-личностного развития педагогов общеобразовательной организации [Текст]: дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01 / О. В. Давлятшина – Киров, 2017. – 274 с.
2. Давлятшина, О.В. Условия научно-методического сопровождения профессионально-личностного развития педагогов: анализ результатов исследования [Текст] / О.В. Давлятшина, Е.О. Галицких, З.В. Шилова // Проблемы современного педагогического образования : сб. статей. Сер. : Педагогика и психология. Ялта: РИО ГПА, 2016. – Вып. 53. – Ч. 3 – С. 115-127.
3. Немова Н.В. Управление методической работой в школе [Текст] / Н.В. Немова // М, 2009. – 176 с.
4. Ожегов, С.И. Толковый словарь русского языка [Текст] / С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова. – 4-е изд., доп. – М. : РАО Ин-т русского языка им. В.В. Виноградова, 1999. – 762 с.
5. Поташник М.М., Левит М.В. Как помочь учителю в освоении ФГОС: Методическое пособие – М.: Педагогическое общество России, 2014. – 320 с.

1.5. Формирование мотивирующей организационной среды в районной системе образования: мотивационный проект индивидуального развития «Успешный педагог»

В инновационном сценарии Стратегии развития Санкт-Петербурга - 2030 [1] отмечается, что успешная реализация задач развития города невозможна без улучшения параметров человеческого капитала. В соответствии с Программой развития образования [2] это обеспечивается за счет проектирования гибких траекторий получения образования и освоения новых компетенций при изменяющихся требованиях современной экономики. Основой управления человеческими ресурсами является мотивация. В системе образования Калининского района реализуется комплексный подход к формированию мотивирующей организационной среды, то есть создаются условия, которые максимально способствуют повышению трудовой мотивации педагогов.

Районным научно-экспертным советом определен комплекс *условий*, необходимых для развития мотивации педагогов к повышению качества профессиональной деятельности: создание возможностей развития педагогов на основе освоения современных инновационных образовательных практик и лучшего педагогического опыта, в т.ч. за счёт реализации программ повышения квалификации в сетевом формате; создание атмосферы причастности; содействие формированию и оптимизации системы материального и нематериальногоощерения за счёт признания вклада педагогов в развитие районной системы образования; сопровождение системы адаптации молодых педагогов; организация психологического сопровождения педагогов в сетевом формате совместно с ЦППМСР; выявление потребностей и реализация личностно-ориентированного подхода в профессиональном образовании и развитии педагогов. Важнейшее условие, позволяющее повысить качество профессиональной деятельности педагогов, - это разработка и реализация единой системы мотивации в районной системе образования. Проект разработан в логике концептов федеральной целевой программы «Электронная Россия», ориентированной на повышение эффективности деятельности учреждений на основе ИТ [3].

Условия и предпосылки для реализации проекта. В рамках реализации программы ОЭР творческой группой ИМЦ проведён аудит и разработана модель интерактивного мотивационного проекта индивидуального развития «Успешный педагог». В ходе мониторинга выявлены следующие *потребности педагогов*: изучение инновационного опыта; поддержка в достижении личных целей, приобретении новых профессиональных навыков; наблюдение за работой и взаимодействие с опытным педагогом; организация наставничества; кратковременное тематическое повышение квалификации по запросу педагога (индивидуальные и групповые консультации, тренинги, деловые игры, семинары, вебинары); управление карьерой; содействие материальному стимулированию; содействие моральной поддержке; психологическая помощь в трудных профессиональных ситуациях.

Среди предложений социальных партнеров ИМЦ: привлечение, развитие и «удержание» эффективных учителей, создание инфраструктуры мотивации педагогов с использованием ИТ, координация работы ИМЦ с социальными партнерами, развитие информационного обмена. Проведенный анализ позволил подготовить концептуальные основы мотивационного проекта индивидуального развития «Успешный педагог».

Концепция проекта. Методологическая основа проекта.

Модель двойной (параллельной) мотивации [4]. Концепции содержательных теорий мотивации. Концепция суммарного вознаграждения. Теория управления эффективностью работы (performance management (PM)). Концепт обучения в течение всей жизни («Life Long Learning», «LLL»). Теория коммуникации (Communication Studies) и теория генерирования смысла (meaning) на двух уровнях: содержательный (content meaning) и отношенческий

(relationship meaning). Модель обучения посредством действия - педагоги работают над реальными задачами, а не над искусственными ситуациями. Педагогический подход дифференцированного обучения [5] (Differentiated Instruction), который подразумевает адаптацию методов обучения к нуждам каждого педагога. Стратегии кооперативного обучения [6], расширяющие просоциальную деятельность. Понятие компетенции как основополагающей характеристики, которая может проявляться в эффективном и/или успешном (superior) действии [7]. Проект базируется на электронной методологии, являющейся решающим фактором успеха. Проведенные международные исследования показали, что для мотивации профессионального развития педагогов необходимо создание интеллектуальной среды, получение постоянной обратной связи, организация профессионального развития педагогов гибкими методами с использованием стратегий кооперативного обучения, стимулирование динамики роста результативности работы и оказание поддержки его приверженности к профессии [8].

Стратегический фокус проекта - создание эффективного центра повышения квалификации педагогов, обеспечивающего ускорение и упрощение процесса обновления знаний и получения слушателями обновленных, адаптированных к современному темпу жизни навыков, умений, компетенций для достижения ожидаемых результатов реализации региональной Стратегии развития – 2030 по улучшению параметров человеческого капитала. Цель проекта - создать интерактивную персонифицированную систему информационно-методического сопровождения педагогов, способствующую формированию мотивирующей организационной среды в системе образования Калининского района. Задача проекта - изменение стандартов индивидуальной подготовки и сопровождения педагогов для развития мотивации к повышению качества профессиональной деятельности.

Архитектура проекта



«Успешный педагог» - это интерактивный мотивационный проект индивидуального развития, направленный на поддержку и удовлетворение потребностей педагогических работников в становлении, развитии, психологическом сопровождении, общественном признании, достижении профессиональных вершин. Проект имеет информационный ресурс в сети «Интернет».

Участники проекта: специалисты ИМЦ, коллективы ОУ района, социальные партнёры ИМЦ, общественные организации Санкт-Петербурга.

Реализация проекта. Учитывая принципы согласованности между региональной стратегией и практикой деятельности ИМЦ, пожелания педагогов и социальных партнёров, определены шесть модулей проекта.

Модуль 1. Задача: освоение педагогами российского и международного инновационного опыта.

Содержание: инновационный кластер ОУ района, школы «GoTo», преподавание как исследование, школа «Сезоны жизни» (Seasons of life), промышленный туризм школьников, школа IT решений, обучение через создание (Learning though making), STEM технологии, мобильные технологии BYOD в начальной школе, школа КрашПро (Crush Pro), бриколаж в образовании, школа высокой надежности, Kinect Sensor Therapy: от игры к развитию навыков, ФГОС ОБЗ: альтернативные коммуникации «Go.Talk», методика «Зумба» и др.

Модуль 2. Задача: поддержка педагогов в достижении личных целей, а также в приобретении новых навыков; организация взаимодействия педагогов с опытными специалистами; организация наставничества; управление карьерой педагога; организация повышения квалификации в разнообразных формах - индивидуальные и групповые консультации, тренинги, деловые игры, семинары, вебинары и т.д.

Содержание: баддинг budding, шадовинг shadowing, ротация и секондмент secondment, наставничество, педагогический абонемент.

Модуль 3. Задача: оказание помощи педагогам по прохождению аттестационных процедур, сопровождение педагогов - участников профессиональных конкурсов районного, городского и всероссийского уровней, сопровождение педагогов в условиях внедрения эффективного контракта.

Содержание: успешная аттестация, профессиональное признание, эффективный контракт.

Модуль 4. Задача: содействие в признании заслуг педагогов и руководителей образовательных учреждений в инновационном развитии районной системы образования, в развитии методической службы; проведение общественной экспертизы, расширение профессионального участия педагогов по направлениям развития районной системы образования, стимулирование

образовательных инициатив молодых педагогов, публикация статей, методических разработок, конспектов уроков и др.

Содержание: нагрудный знак «Педагогическая слава», почетный знак «За верность учительской профессии», почётный статус «Золотые корабли», союз педагогов «Лидер», молодёжное педагогическое движение «Школа будущего», журнал «Гражданский мост».

Модуль 5. Задачи: проведение психологических тренингов для педагогов, формирование у педагогов коммуникативно-речевых умений для осуществления эффективного общения с детьми и взрослыми, развитие невербальной экспрессии, диагностика состояния психического здоровья. Содержание: психологические тренинги, практикумы, диагностика.

Модуль 6. Задачи: представление инновационного опыта образовательных учреждений Калининского района Санкт-Петербурга.

Содержание: для руководителей - модели профессиональной мотивации педагогов; для педагогов: информационно-методические ресурсы

Оценка реализации проекта проводится методами оценки эффективности деятельности педагогов, методами анализа академических и социальных достижений учащихся, оценки индекса инновационного развития, измерения удовлетворенности педагогов системой ПК.

Управление проектом осуществляется участниками «экосистемы лидерства» - лидером проекта, линейными менеджерами, тьюторами, бадди, шади, наставниками, методистами, Научно-экспертным советом ИМЦ.

Эффективность реализации проекта. Реализован индивидуальный образовательный маршрут для 27 педагогов - участников проекта, тьюторы проекта провели 42 индивидуальные встречи с педагогами, проведено 10 постоянно действующих семинаров, организована работа 8 творческих групп. Результаты он-лайн опросов: положительные отзывы о новой форме сопровождения – 74%, повысилась оперативность реагирования на запросы педагогов – 67%, доступность информационных материалов - 81%, готовность педагогов к диссеминации своего опыта – 62%.

Проект обеспечивает взаимодействие социальных партнеров по целому ряду конкретных направлений работы на различных уровнях управления и регулирования. Необходимо создание баз данных по оценке воздействия проекта на качество образования. Планируется устойчивое развитие проекта в сроки отработки внедрения ФГОС и профессионального стандарта педагога.

Предлагаемый формат проекта, а также модель информационного ресурса в сети «Интернет» и отработанная система распространения опыта позволит использовать проект учреждениям повышения квалификации педагогических работников.

Литература

1. Стратегия экономического и социального развития Санкт-Петербурга на период до 2030 года, утверждена Постановлением Правительства Санкт-Петербурга от 13.05.2014 N 355

2. Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 04.06.2014 N 453 «О государственной программе Санкт-Петербурга «Развитие образования в Санкт-Петербурге» на 2015-2020 годы (с изм. на 24.03.2015)

3. Стратегия развития информационного общества в РФ, стандарты в области информационного обмена, положения стандарта ISO 15489 «Информация и документация. Управление документацией»

4. Кочеткова А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование: Учеб. Пособие. – 2-е изд. – М.: Дело, 2004. -944 с.

5. Авво Б.В., Заир-Бек Е.С. Подготовка учителей к работе с разнородным составом учащихся в стратегиях сотрудничества и кооперации, 2013 [электронный ресурс] URL: <http://www.emissia.org/offline/2013/1982.htm>

6. Cooperative Learning, Success for All, and Evidence-based Reform in education, Éducation et didactique [En ligne], vol 2 – n 2

7. Компетентностная модель современного педагога. Учебно-методическое пособие / О.В. Акулова, Е.С. Заир-Бек, Е.В. Пискунова, Н.Ф. Радионова, А.П. Тряпицына. - СПб.: Изд-во РГПУ им. А. И. Герцена, 2007. - 158 с.

8. Заир-Бек Е.С. Анализ Европейских моделей повышения квалификации учителей как источник развития непрерывного педагогического образования в педагогическом университете. Вестник Герценовского университета. 2011. № 9. С. 36-45.

1.6. Повышение профессиональной компетентности педагога дошкольного образовательного учреждения в условиях перехода на профессиональный стандарт

Современное образование предъявляет высокие требования к профессиональным качествам педагога. Прежде всего, эти требования регламентированы Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ. (глава 5, статья 46), где отмечается, что право на занятие педагогической деятельностью имеют лица, имеющие среднее профессиональное или высшее образование и отвечающие квалификационным требованиям, указанным в квалификационных справочниках и (или) профессиональным стандартам [6].

В федеральном государственном образовательном стандарте дошкольного образования (пункт 3. 4) обозначены требования к кадровым условиям реализации Программы - педагогические работники, должны обладать основными компетенциями, необходимыми для создания условий развития детей [5].

Сегодня активно идет обсуждение нового проекта трехуровневой модели профессионального стандарта, образовательными организациями разработаны планы по организации применения профессиональных стандартов, где предусмотрена подготовка работников к требованиям этих стандартов, формирование у них профессиональных компетенций [3].

Современные реалии образования таковы, что личность педагога рассматривается как личность, обладающая профессиональными

компетенциями и стремящаяся к профессиональному росту [2]. Компетенция - способность применять знания, умения, опыт и личностные качества в соответствии с задачами профессиональной деятельности.

В любой дошкольной организации, ориентированной на развитие, должна функционировать такая система повышения квалификации педагогических работников, которая смогла бы обеспечить образовательной организации необходимый уровень конкурентоспособности и устойчивости в сфере образовательных услуг. Одним из эффективных механизмов, обеспечивающего развитие дошкольной образовательной организации, является организация внутрифирменного обучения педагогов.

Перед каждым образовательным учреждением стоит задача создать свою модель внутрифирменного обучения педагогов, используя инновационные формы работы с кадрами. Для сопровождения педагогических работников образовательных учреждений Калининского района в Информационно-методическом центре была создана творческая группа. В состав творческой группы вошли педагоги-исследователи дошкольных учреждений: старшие воспитатели, музыкальные руководители, воспитатели, инструктора по физической культуре и другие специалисты. Основная задача деятельности творческой группы - разработка и апробация модели внутрифирменного повышения квалификации педагогов в условиях перехода на профессиональный стандарт.

В рамках инновационной деятельности районной творческой группы разработан целевой проект «Повышение профессиональной компетентности педагога ДООУ в условиях перехода на профессиональный стандарт». Цель проекта заключается в разработке и внедрении модели внутрифирменного повышения квалификации педагогов в практику деятельности дошкольной образовательной организации.

Основные задачи проекта:

- формирование профессиональных компетенций педагогов в соответствии с требованиями профессионального стандарта;
- повышение эффективности профессиональной деятельности педагогических работников для обеспечения качества образования;
- организация эффективного информационно-методического сопровождения ДООУ в реализации мероприятий плана по внедрению профессионального стандарта.

Содержательная часть проекта включает в себя методические мероприятия с педагогами дошкольных учреждений в рамках внутрифирменного обучения в таких формах как круглые столы, семинары, устный журнал, педагогические мастерские, деловые игры, консилиумы, тренинги, квесты, коучинг-сессии и другие [1, 4].

В рамках проекта апробированы инновационные формы повышения квалификации педагогов на рабочем месте:

- секондмент - временный перевод педагога в другую группу воспитанников внутри ДОУ, стажировка в других ДОУ;
- шадовинг - наблюдение за процессом профессиональной деятельности педагога, выявление слабых сторон в его подготовке, разработка программы повышения квалификации;
- баддинг - неформальное наставничество, включение воспитателя в процесс деятельности другого высокопрофессионального педагога с целью обучения, получения профессиональных советов и рекомендаций (применяется для развития профессиональных навыков, профессионального обмена, повышения эффективности внедрения новшеств, организации инновационной деятельности).

Таблица 1

Этапы реализации проекта

Этапы проекта	Задачи	Содержание	Форма контроля
1 этап - аналитический	Выявить проблемы в профессиональной подготовке педагогов	Изучение уровня профессиональных компетенций педагогов ДОУ и их соответствие профстандарту	Анкетирование, собеседование, экспресс-опрос.
2 этап - организационный	Разработка методического сопровождения внутрифирменного обучения педагогов.	Разработка конспектов и сценариев методических мероприятий в таких формах как круглый стол, педагогические мастерские, квесты, коучинг – сессии и др.	Анализ и обсуждение конспектов, сценариев, технологических карт мероприятий
3 этап – практический	Апробация методических мероприятий разработанных творческой группой	Апробация членами творческой группы методических мероприятий в образовательных организациях района	Открытые мероприятия
4 этап – аналитический	Анализ сформированности профессиональных компетенций педагогов	Проведение сравнительного анализа уровня сформированности профессиональных компетенций педагогов	Анкетирование, собеседование, открытые мероприятия

Приведем пример одного из методических мероприятий с педагогами по формированию профессиональных компетенций.

<i>Тема, форма проведения</i>	Педагогический квест «Интерактивные формы работы с родителями»
<i>Цель, задачи</i>	Цель: формирование у педагогических работников умения использовать конструктивные воспитательные усилия родителей (законных представителей) обучающихся как участников образовательных отношений для повышения эффективности образовательного процесса. Задачи: повышение уровня профессиональной компетентности педагогов в сфере применения инновационных методов работы с родителями; создание условий для развития доверительных партнерских отношений между педагогами и родителями на основе интерактивных методов взаимодействия
<i>Планируемые результаты</i>	Повышение уровня профессионального компетентности педагогов в работе с родителями.
<i>Этапы работы</i>	Организационный этап. Приветствие, объяснение правил педагогического квеста. Основной этап. Педагогический квест, метод начала игры «Скульптура», методы объединения участников в команды «Разрезная открытка»; «Гусеница»; «Мозговой штурм», «Пирамида», «Игротека»; «Комната отдыха». Итоговый этап. Подведение итогов, рефлексия.
<i>Ресурсы</i>	Салаватулина, Л. Р. Педагогические ситуации в воспитании детей дошкольного возраста: учебно-методическое пособие [Текст] /Л.Р. Салаватулина. - Челябинск: Цицеро, 2011 - 42 с.
<i>Методы и приемы</i>	Словесный и игровой методы, проблемные педагогические ситуации, мозговой штурм, рефлексия.
<i>Подведение итогов, рефлексия</i>	Участники квест-игры с помощью символа выбирают корзины: жёлтая - было интересно и познавательно, я узнала много нового, красная - было сложно ориентироваться в ситуации, для меня было много трудностей. Выявляют пробелы в знаниях и определяют пути их устранения.

Таким образом, результатом деятельности районной творческой группы района стала разработанная модель внутрифирменного повышения квалификации педагогов ДООУ. Она включает инновационные вариативные формы внутрифирменного повышения квалификации, которые позволяют выстроить работу с педагогическими кадрами в соответствии с требованиями профессионального стандарта. Данная модель прошла апробацию в дошкольных организациях Калининского района.

Литература

1. Виноградова Н.А., Микляева Н.В., Родионова Ю.Н. Методическая работа в ДООУ. Эффективные формы и методы: метод. пособие, М.: Айрис-пресс, 2008
2. Муштавинская И.В. Рефлексивные технологии в обучении взрослых: Монография, СПбАППО, 2008
3. Приказ Минтруда России от 18.10.2013 №544н «Об утверждении профессионального стандарта «Педагог» (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования)

(воспитатель, учитель)»

4. Терпигорьева С.В. Практические семинары для педагогов, Волгоград: Учитель, 2009
5. Федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования, приказ Минобрнауки России от 17.10.2013г. №1155
6. Федеральный закон от 29.12.2012 №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»

ГЛАВА 2. БАРОМЕТР УСПЕХА В ОБРАЗОВАНИИ: СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ КАЧЕСТВА

2.1. Вариативная модель оценки качества в системе образования на основе интеграции результатов оценочных процедур

В настоящее время сформирована единая система оценки качества образования (ЕСОКО), которая позволяет вести мониторинг знаний учащихся на разных уровнях образования в школе, оперативно выявлять и решать проблемы системы образования в разрезе предметов, школ и регионов. Система оценки качества школьного образования является многоуровневой:

- единый государственный экзамен (ЕГЭ) - форма государственной итоговой аттестации по образовательным программам среднего общего образования (ГИА);

- государственная итоговая аттестация по образовательным программам основного общего образования (ГИА) проводится в целях определения соответствия результатов освоения обучающимися образовательных программ основного общего образования соответствующим требованиям федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования: основной государственный экзамен (ОГЭ), государственной выпускной экзамен (ГВЭ);

- результаты национальных исследований качества образования (далее - НИКО) могут быть использованы образовательными организациями, региональными органами исполнительной власти, осуществляющими государственное управление в сфере образования, для анализа текущего состояния системы образования и формирования программ её развития;

- результаты Всероссийских проверочных работ (далее — ВПР) позволяют оценить индивидуальные достижения обучающихся и получить объективную информацию о качестве образования не только по итогам окончания основных этапов обучения, но и на промежуточных этапах. Это принципиально важно для своевременного принятия необходимых мер поддержки как ученику и образовательной организации, так и системе образования в целом;

- региональные мониторинговые и социологические исследования.

Образовательные организации участвуют в международных исследованиях качества образования, также в рамках международных исследованиях изучаются компетенции педагогов и взрослого населения:

- PISA - международная программа по оценке образовательных достижений учащихся, которая позволяет выявить и сравнить изменения, происходящие в системах образования в разных странах и оценить эффективность стратегических решений в области образования. Проводится по

трем основным направлениям: грамотность чтения, математическая грамотность, естественнонаучная грамотность;

- TIMSS - международное исследование по оценке качества математического и естественнонаучного образования в ходе которого осуществляется мониторинг учебных достижений учащихся начальной и основной школы, а также изменений, происходящих в математическом и естественнонаучном образовании при переходе из начальной в основную школу;

- PIRLS - международное исследование качества чтения и понимания текста, целью которого является сопоставление уровня понимания текста четвероклассниками из различных стран мира, а также выявление различий в методике обучения читательской грамотности национальных систем образования;

- TALIS - международное сравнительное исследование педагогического корпуса изучает ключевые аспекты преподавательской работы: «портрет» учителя, основные трудности в его работе, практика преподавания, установки и убеждения учителя, качество школьного руководства, оценка работы учителей и обратная связь, которую они получают, формы вознаграждения за качественную работу, профессиональное развитие учителей;

- PIAAC - международное исследование компетенций взрослого населения помогает правительствам осуществлять оценку, мониторинг и анализ уровня профессиональных навыков, и их распределения среди взрослого населения, а также степени использования профессиональных навыков в различных ситуациях.

В 2014 году после общественно-профессионального обсуждения распоряжением Комитета по образованию от 20.01.2014 № 37-р утверждена модель, Положение и критерии Санкт-Петербургской региональной системы оценки качества образования (далее - СПб РСОКО). СПб РСОКО нормативно закрепляет элементы независимой системы оценки качества, предусматривает расширение общественного участия в оценке качества общего образования через привлечение общественных организаций (объединений).

Инвариантная часть модели включает ЕГЭ и ОГЭ, мониторинги, международные сравнительные исследования и т.п. Вариативная часть обеспечивает сбор информации о состоянии систем образования разных уровней и отдельных школ, а также представление результатов работы населению. В 2015 году Петербургская модель оценки качества образования отмечена Институтом законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве России как лучший российский опыт.

Новым направлением оценки качества образования с 2015 года стала независимая оценка качества образования. Начал работу Общественный совет по проведению независимой оценки качества образования образовательных организаций, расположенных на территории Санкт-Петербурга, разработана

методика оценки качества образования на основе показателей Министерства образования и науки Российской Федерации.

Данная система дает возможность получить полное представление о качестве образования, анализировать и учитывать влияние различных факторов на результаты работы школ. Она позволяет школам вести самодиагностику и выявлять имеющиеся проблемы, а родителям получать информацию о качестве знаний своих детей.

В современных условиях развития российского образования наблюдается повышенный интерес к проблеме оценки качества образования на основе интеграции результатов оценочных процедур для принятия управленческих решений, повышения эффективности деятельности образовательных организаций, повышения профессиональной компетентности педагогов в условиях внедрения профессионального стандарта «Педагог», ФГОС дошкольного и общего образования.

Зачем нужно выстраивать новую модель системы оценки качества образования на основе интеграции результатов оценочных процедур?

1. Для достижения новых образовательных результатов как ответ на вызовы современности: неопределенность, противоречивость, альтернативы. Важнейшим становится умение принимать грамотные и ответственные решения в ситуации неопределенности.

2. Как ответ на современные тенденции изменений в системах оценки качества образования:

- изменение целевых установок (от оценки знаний, умений и навыков к оценке компетенций);
- изменение концептуальных рамок оценки и изменение инструментария (изменение основных характеристик заданий, увеличение доли контекстных заданий, увеличение доли структурированных заданий);
- изменение в технологиях (переход на электронные носители, введение интерактивных заданий).

3. Для достижения актуальных целей районной системы оценки качества:

- формирование механизмов получения информации о состоянии качества образования в районе в целом на основании результатов оценочных процедур, тенденциях и причинах изменения качества;
- использование информации в управленческой практике как условия и базы для реализации процедур управления качеством образования на различных уровнях с привлечением институтов гражданского общества.

4. Для выполнения задач районной системы оценки качества образования, к которым можно отнести:

- внедрение интегративного подхода в использовании и интерпретации результатов оценочных процедур;
- достижение сбалансированности деятельности органов и структур в районе при оценке качества образования;

- консолидация усилий в повышении эффективности деятельности образовательных организаций, профессиональной компетентности педагогов на основе результатов оценки качества образования;

- изменение подхода к контролю и сопровождению образовательных организаций с использованием районного информационно-образовательного сервиса, повышению квалификации педагогов на основе интеграции результатов оценочных процедур.

5. Для повышения эффективности использования результатов международных исследований в разработке обновленных программ повышения квалификации педагогов.

6. Для повышения эффективности использования результатов ОГЭ и ЕГЭ:

- в определении качества подготовки выпускника и качества профессиональной деятельности учителя;

- в усилении внутришкольного контроля соблюдения единых требований к оцениванию учебных результатов учащихся;

- в обновлении программ повышения квалификации учителей, в том числе по оцениванию развёрнутых ответов учащихся на основе стандартизированных критериев;

- в реализации индивидуально-дифференцированного подхода к учащимся, определении индивидуальной образовательной траектории школьников, направлений профильного обучения, расширении спектра дополнительных образовательных услуг.

7. Для повышения эффективности использования результатов региональных мониторинговых исследований:

- оценка эффективности управления районной образовательной сетью и оценка деятельности образовательной организации;

- разработка программ развития образовательных организаций;

- выявление уровня освоения образовательной программы и индивидуальная поддержка учащихся;

- корректировка образовательного процесса и содержания образовательных программ;

- информирование различных групп пользователей;

- определение социального заказа;

- составление рейтинга образовательных организаций на основе кластерного подхода.

8. Для повышения эффективности использования результатов ВПР:

- мониторинг результатов введения ФГОС;

- формирование базы результатов обучающихся, в перспективе – обеспечение возможности учёта результатов в качестве портфолио;

- своевременная корректировка отдельных аспектов в системе образования;

- корректировка образовательного процесса.

9. Для повышения объективности оценивания (выявление признаков необъективности) на основе интеграции результатов оценочных процедур.

Для кого и каким образом выстроить новую модель системы оценки качества образования на основе интеграции результатов оценочных процедур?

Общероссийская, региональная и районная системы оценки качества образования предоставляют достаточный объём объективных данных об уровне качества образования в различных образовательных организациях района.

По результатам мониторинга качества образования создаётся многоаспектная картина деятельности конкретной школы, детского сада. В этой «картине» есть однозначно позитивные результаты (достижения, значения показателей), а есть те, которые со всей очевидностью нуждаются в улучшении.

Возникает вопрос, что с этой информацией делать на практике? Поощрение лучших образовательных организации, порицание «отстающих» - это недостаточно эффективный инструмент стимулирования роста качества.

Действенным инструментом в новой модели системы оценки качества образования, опирающейся на интеграцию результатов оценочных процедур, представляется информационно-методический сервис «Профиль роста» для образовательных организаций района.

Модель оценки качества, основанная на интеграции результатов оценочных процедур, реализуется по следующему алгоритму:

Шаг 1. Определение показателей «профиля роста» образовательной организации.

Что делать с результатами оценочных процедур?

- Выделить ключевые аспекты.
- Разработать образовательные траектории для групп с разным уровнем подготовки.
- Проанализировать типовые ошибки, откорректировать методики на будущее.

Мера улучшения может определяться, например, от уровня «медианы» соответствующего значения по всему району или иначе – исходя из задач развития районной системы, городских ориентиров.

Выбранные показатели и будут составлять «профиль роста» конкретной образовательной организации.

Выбранные параметры для формирования групп (кластеров) образовательных организаций:

- уровни образования;
- расположение образовательной организации;
- уровень образования родителей;
- размер образовательной организации.

Контекстными данными при анализе и использовании результатов оценочных процедур определяется:

- набор оценочных процедур для анализа;

- выбор показателей успешности;
- интерпретация результатов, в частности оценка уровня полученных результатов;
- выбор управленческих решений по результатам анализа;
- содержание программы действий по результатам анализа.

Что необходимо для учета контекстных данных при анализе и использовании его результатов?

Отбор контекстных данных, которые будут учитываться.

Определение граничных значений параметров кластеризации.

Разбиение образовательных организаций на группы (кластеры).

Выбор корректных показателей для оценки.

При разработке «профиля роста» учитываются принципы кайдзен.

- Фокус на потребителях образовательных услуг - для образовательной организации, использующей кайдзен, более всего важно, чтобы их образовательные услуги удовлетворяли потребностям участников образовательных отношений.

- Непрерывные изменения - принцип, характеризующий саму суть кайдзен, т.е. непрерывные малые изменения во всех сферах деятельности образовательной организации.

- Открытое признание проблем. Там, где нет проблем, совершенствование невозможно. Все проблемы открыто выносятся на обсуждение.

- Пропаганда открытости образовательной организации.

- Создание рабочих команд - каждый работник становится членом рабочей команды и соответствующего кружка качества.

- Управление проектами при помощи межфункциональных команд - ни одна команда не будет работать эффективно, если она действует только в одной функциональной группе.

- Формирование «поддерживающих взаимоотношений» - для образовательной организации важны не только и не столько финансовые результаты, сколько вовлеченность работников в ее деятельность и хорошие взаимоотношения между работниками, поскольку это приведет образовательную организацию к повышению качества образования.

- Развитие по горизонтали - личный опыт должен становиться достоянием всей образовательной организации.

- Развитие самодисциплины - умение контролировать себя и уважать как самого себя, так и других работников и организацию в целом.

- Самосовершенствование.

- Информирование каждого педагогического работника образовательной организации.

- Делегирование полномочий - передача определенного объема полномочий сотруднику. Обучение владению широкими навыками и умениями и пр.

- Управлять - значит начать с планирования и сравнивать план с результатом.
- Анализ происходящего и действие на основе фактов. Делать выводы, опираясь на достоверные данные.
- Встраивание качества в процесс как можно раньше.
- Стандартизация. Нужны методы, позволяющие закрепить достигнутый успех.

Шаг 2. Определение «пунктов» роста по каждому из показателей.

Например, мониторинг показывает объективно низкий показатель удовлетворенности субъектов тем, что и как происходит в ОУ. Информационно-методический центр (далее – ИМЦ) анализирует этот показатель и предлагает образовательной организации принять меры по его росту на определённое количество «пунктов» исходя из потенциала образовательной организации, анализа её ресурсов и в определённый промежуток времени.

Так происходит параллельно по нескольким показателям (количественным или качественным), повышение которых видится отделу образования / ИМЦ наиболее актуальным для конкретной образовательной организации и для района в целом. Совокупность этих, требующих повышения, показателей и составляет «профиль роста» конкретной образовательной организации.

Использование результатов оценки качества образования на основе интеграции результатов оценочных процедур должно опираться на:

- поддержку заинтересованных сторон;
- надёжный инструментарий;
- сравнение в своей «весовой категории»;
- знание пользователями результатов оценки;
- целевые информационные продукты;
- сочетание различных источников данных;
- методы информирования;
- надёжные процедуры.

Шаг 3. Обсуждение «профиля роста» с командой образовательного учреждения.

Необходимо договориться о том, какие ресурсы нужны для повышения тех или иных показателей. Каков реальный срок реализации «профиля роста». Разрабатываемый «профиль» индивидуален для каждой образовательной организации, а не «средний по району». Предметом анализа ИМЦ становится реалистичность этого профиля, динамика его достижения после принятия, проектный механизм его реализации и т.п.

Шаг 4. Реализация «профиля роста» проектным методом.

Формирование плана-заказа на повышение квалификации педагогов на основе интеграции результатов оценочных процедур.

Шаг 5. Осуществление экспертизы и консультирования, информационно-образовательной деятельности специалистами ИМЦ – консультантами-экспертами.

Проведение экспертизы. Реализация различных направлений консультационной деятельности. Реализация программ повышения квалификации педагогов. Организация методического сопровождения педагогов в межкурсовый период.

Шаг 6. Мониторинг результативности.

Разработка критериев и показателей эффективности оценки качества образования на основе интеграции результатов оценочных процедур.

Реализация разработанной программы мониторинга эффективности управления образовательной организацией на основе интеграции результатов оценочных процедур.

Шаг 7. Подготовка аналитического отчёта.

Подготовка и представление аналитического отчета профессиональному педагогическому сообществу образовательной организации. Обсуждение результатов.

Шаг 8. Определение перспектив развития образовательной организации.

Принятие управленческих решений на основе интеграции результатов оценочных процедур. Разработка (корректировка) программы развития образовательной организации.

Таким образом, ИМЦ становится не только «информационно-аналитическим» сколько «экспертно-консультативным», осуществляет сопровождение образовательных организаций района, оказывая реальную помощь, договариваясь о «профиле роста» и предлагая свою помощь.

Методологическая основа разработанного сервиса «Профиль роста».

Понятие качества образования как интегральной характеристики системы образования, отражающей степень соответствия ресурсного обеспечения, образовательного процесса, образовательных результатов нормативным требованиям, социальным и личностным ожиданиям.

Понятие системы оценки качества как механизма осуществления контрольно-диагностической связи между участниками отношений в сфере образования по вопросу успешности образовательного процесса; естественный механизм саморегуляции образовательного процесса.

Параметры оценки качества образования: качество результатов (подготовка обучающихся, степень достижения планируемых результатов основной образовательной программы), качество содержания (программ, процессов, комплексная характеристика образовательной деятельности), качество условий (комплексная характеристика образовательной деятельности).

Понятие «профиля роста» как графической или описательной модели, представляющей набор различных характеристик и их оценку, для того чтобы сформулировать потенциальные факторы успеха.

Модель использования данных: от линейного рейтинга к кластерному сравнению и анализу факторов.

Модель экспертно-консультативного и информационно-образовательного сервиса как образовательной деятельности, опирающейся на экспертное оценивание, как процесса, так и результатов оценки качества образования, на основании которого формулируются возможные корректировочные мероприятия для достижения лучшего результата, что, в конечном итоге, приводит к системному консалтингу, ориентированному на улучшение всей образовательной деятельности.

Концепция обучающейся организации (learning companies), которая базируется на пяти «умениях организации» [1]. Одно из них - групповое обучение. Это не только тренинги или семинары, но и свободный обмен мнениями в группах – диалог.

Методология «оценочного мнения» (Evaluation Voices). Подход, объединяющий элементы групповой оценки с моделями совместного консенсуса.

Педагогический подход дифференцированного обучения (Differentiated Instruction) как один из основных элементов включения обучающегося в процесс обучения на практике подразумевает адаптацию методов обучения к нуждам каждого обучающегося [2]

Стратегии кооперативного обучения [3]. Кооперативным обучением расширяется видовой состав просоциальной деятельности, которая требуется в любом обществе, где важной становится способность ладить с другими [4]

Модель повышения квалификации посредством действия, которая предполагает:

- работу над реальными задачами, а не над искусственными ситуациями;
- анализ реальных проблем, участие в их решении и обсуждении;
- работу с различными базами информации для выбора и принятия различных решений в контексте реальных ситуаций;
- развитие критического мышления и принятие ответственности за выбор решения.

Понятие кросскультурного и кросспредметного характера (Cross Curricular Competencies) компетенции учителя, наполненной гуманитарными составляющими.

Стратегии обучения в команде (Student Team Learning - STL).

Природа сервиса «Профиль роста» определяется его спецификой как вида интеллектуальной деятельности, основной задачей которого является анализ, обоснование перспектив развития образовательной организации и использования инноваций с учетом оценки качества образования на основе интеграции результатов оценочных процедур. В более широком смысле, под сервисом понимается специализированная экспертная помощь, оказываемая внешними консультантами в решении проблем качества образования образовательной организации, на основе разработанного «профиля роста».

Основная цель сервиса «Профиль роста» заключается в улучшении качества образования в образовательной организации, повышении эффективности деятельности в целом и увеличении индивидуальной творческой отдачи каждого педагогического работника. Сервис «Профиль роста» представляет собой систему образовательных услуг:

- опирающихся на экспертное оценивание, как образовательной системы и образовательного процесса, так и результатов оценки качества образования, на основании которого формулируются возможные корректировочные мероприятия для достижения лучшего результата, что, в конечном итоге, приводит к системному консалтингу, ориентированному на улучшение всей образовательной деятельности;

- обеспечивающих реализацию индивидуальных образовательных маршрутов для педагогических работников и целевых групп образовательных организаций района с учётом их соотнесения к кластерной группе по результатам оценки качества образования на основе интеграции результатов оценочных процедур.

Реализация мероприятий сервиса «Профиль роста» специалистами ИМЦ – консультантами-экспертами, предполагает возможность использования различных методологических подходов, определяющих, в свою очередь, основные направления деятельности в рамках сервиса «Профиль роста»:

1) Познавательное.

Определение возможности поисковой и информационной аналитической деятельности.

2) Консультативное.

На основе интеграции результатов оценочных процедур выявление позиций экспертных групп, направленных на нивелирование негативных и/или совершенствование позитивных особенностей образовательной деятельности с целью повышения качества образования.

3) Решающее.

Является следствием консультативного и определяет выбор конкретного направления совершенствования образовательной деятельности.

4) Проектное.

Направлено на «эталонную» разработку проекта по повышению качества образования по результатам оценки качества на основе интеграции результатов оценочных процедур.

5) Реализационное.

Предполагает формирование плана (при относительно долгосрочном проекте) или реализации проекта в ходе проведения педагогического совета, совещания (серии совещаний).

6) Образовательное.

Развитие личности / профессиональной компетентности групп педагогов в соответствии с целевой установкой конкретного образовательного мероприятия

(курсы повышения квалификации, обучающие семинары, тренинги, практикумы, интенсивы и др.) и с учётом их соотношения к кластерной группе по результатам оценки качества образования на основе интеграции результатов оценочных процедур.

7) *Информационное.*

Преследует цель сбора, обобщения, анализа информации, связанной со спецификой образовательной деятельности образовательной организации, профессиональной деятельности педагогов, результатам оценки качества образования на основе интеграции результатов оценочных процедур и формировании на этой основе рекомендаций по ее совершенствованию.

В общем случае мы можем рассматривать сервис «Профиль роста» как предоставление независимой помощи по вопросам совершенствования образовательной деятельности образовательной организации, профессиональной деятельности педагогов, деятельности руководителя по управлению качеством образования на основе определения и оценки существующих проблем и реализации имеющихся возможностей. Сервис «Профиль роста» – вид интеллектуальной профессиональной деятельности, в процессе которой консультант-эксперт на основе проведенного анализа фактической информации предоставляет объективные и независимые рекомендации, направленные на совершенствование результативности образовательной деятельности, профессиональной деятельности педагогов, деятельности руководителя по управлению качеством образования на основе определения и оценки существующих проблем и реализации имеющихся возможностей.

Специфика сопровождения в рамках сервиса «Профиль роста» заключается в следующем:

- *экспертный характер* – работа выполняется, как правило, по заказу отдела образования, руководителя образовательной организации;
- работа всегда начинается с *диагностики*, т.е. выявления проблем качества образования образовательной организации на основе интеграции результатов оценочных процедур, предлагаемые решения приспособляются к специфике организации;
- процесс анализа и принятия решений практически всегда связан с *активным участием руководителей и педагогов* образовательной организации, их обучением, профессиональным развитием.

Модели сопровождения в рамках сервиса «Профиль роста», которые определяют взаимодействие образовательной организации и консультантов-экспертов, их обязанности и права, характер принятия решений и другие вопросы.

Экспертная.

Используется в тех случаях, когда потребность в консультантах-экспертах вызвана проблемой качества образования образовательной организации,

необходимостью получения информации и знаний по каким-либо стандартным процедурам, нормам, нормативам на основе интеграции результатов оценочных процедур.

Проектная.

Предполагает, что отдел образования/образовательная организация поручает специалистам ИМЦ/привлеченным специалистам - консультантам-экспертам вопросы определения проблемы, разработки рекомендаций, а на себя берет функцию по организации внедрения предложений.

Процессная.

Достоинство данной модели – ИМЦ проводит обучение персонала образовательной организации необходимым навыкам при решении проблем качества образования. При работе над выявленной проблемой работает команда, состоящая как из консультантов-экспертов, так и из сотрудников образовательной организации. Обучение проводится как в процессе консультирования, так и при проведении специальных занятий и семинаров.

В рамках направлений деятельности консультанта-эксперта кроме консультирования проекта, консультирования процесса также выделяют:

- *учебное консультирование* - консультант-эксперт предлагает разработанные им методы решения задач повышения качества на основе интеграции результатов оценочных процедур;

- *консультирование через рефлексию* – руководитель образовательной организации получает от консультанта-эксперта картину собственной деятельности с демонстрацией неосознаваемых им ошибок, что должно вызвать у него «эффект рефлексии», т.е. осознания, самоосмысления, убеждения в необходимости изменений;

- *консультирование через взаимообучение* – консультант-эксперт организует обмен достижениями и навыками между руководителями и специалистами различных организаций на основе разработанной им программы.

Консультант-эксперт не является сотрудником образовательной организации, поэтому имеет следующие преимущества: независимость мнения, критическое отношение к ситуациям, свободу от стереотипов мышления и отношений. При этом возможны трудности в получении информации, недоверие к рекомендациям, проблемы взаимоотношения с руководителем образовательной организации. Ключевой фигурой в рамках сервиса «Профиль роста» являются консультанты-эксперты как физическое или коллегиальное лицо, методы их деятельности являются индивидуальными. При этом можно выделить следующие виды консультирования в рамках сервиса «Профиль роста».

- *Исследовательское консультирование* направлено на формирование эталонной теоретической модели образовательной деятельности на основе существующих закономерностей.

- *Экспертное консультирование* направлено на оценку процесса и результата образовательной деятельности; в соответствии с поставленными задачами может быть сформулировано как прогноз будущего состояния и/или его сценариев.

- *Методологическое консультирование* выявляет существующие методологические подходы к реализации образовательной деятельности и формулирует рекомендации по их оптимизации (корректировке) с целью повышения качества образования на основе интеграции результатов оценочных процедур.

- *Системное консультирование* позволяет выявить и оценить эффективность всех элементов организации образовательной деятельности и оптимизировать ее «структуру».

- *Практическое консультирование* направлено на совершенствование практики образовательной деятельности образовательной организации. Чаще всего реализуется посредством обмена опытом (в том числе – средствами бенчмаркинга).

- *Инновационное консультирование* – профессиональная помощь в принципиально новом решении сложных нестандартных проблем образовательной деятельности. Основой качественной модели инновационного консультирования являются представления о природе консультирования как профессиональной деятельности, сформулированные Ю. Вооглайдом. Консультант является не носителем некоторой содержательной точки зрения, а помощником при выработке таковой самими сотрудниками образовательной организации. Это положение отражает одну из самых сильных сторон методологического или процессного консультирования, - отказ от навязывания сотрудникам образовательной организации своей точки зрения на решение проблемы. Консультант создаёт условия для выработки решения конкретными людьми в конкретной ситуации для конкретной проблемы.

В рамках сервиса «Профиль роста» главная задача консультанта-эксперта – запуск механизмов самоуправления, самоорганизации и саморазвития. Консультант-эксперт должен стремиться быть дженералистом, то есть:

- обсуждать отдельные вопросы с учётом целого и в его контексте;
- учитывать в любом обсуждении правовые, экономические, политические, психологические, экологические и другие аспекты;
- уметь предвидеть соответствующие последствия;
- разбираться во всех уровнях социального управления и регуляции, поскольку все они органично взаимосвязаны;
- привлекать для решения узкоспециальных вопросов экспертов и специалистов.

Консультант-эксперт использует групповые формы и методы работы, позволяющие органично соединять исследование (диагностику), практическую работу по решению проблем и обучение.

Услуги в рамках сервиса «Профиль роста» чаще всего осуществляются не в форме разовых консультаций, а в форме проектов, включающих в себя следующие основные этапы:

- 1) диагностика (выявление проблем);
- 2) разработка решений;
- 3) внедрение решений.

*Схема проектного процесса сопровождения образовательных организаций
в рамках сервиса «Профиль роста»*

Предпроектная стадия:

- осознание образовательной организацией наличия проблемы в обеспечении качества образования;
- определение задач (техническое задание);
- техническое предложение образовательной организации.

Проектная стадия:

1-й этап - диагностика:

- сбор данных на объекте и их обработка;
- систематизированное определение проблемы.

2-й этап - разработка решений:

- определение поля допустимых решений;
- выбор рекомендуемых решений;
- представление руководству образовательной организации «профиля роста».

3-й этап - внедрение решений:

- разработка программы внедрения;
- внедрение;
- контроль внедрения;
- оценка результатов проекта.

Постпроектная стадия:

- анализ произошедших в результате проекта изменений в образовательной организации и поиск идей для новых проектов;
- самоанализ деятельности консультанта-эксперта по проекту с целью совершенствования методов его работы.

Сервис «Профиль роста» предназначен не только для повышения квалификации педагогов, их профессиональной компетентности, но и для создания современной образовательной среды. Соединяет существующие диагностики и возможности информационных систем сопровождения, повышения квалификации и профессионального развития по результатам оценки качества образования на основе интеграции результатов оценочных процедур. Сервис предоставляет возможности разработки дополнительных компонентов виртуальной среды и их интеграции в образовательную среду ОУ.

Таблица 1

Архитектура информационно-методического сервиса «Профиль роста»

Экспертиза. Проектирование	Профессиональное развитие
<p>Подготовка пула консультантов-экспертов. Проведение экспертизы. Переход от линейного рейтинга к кластерному сравнению и анализу факторов. Определение показателей «профиля роста» образовательной организации. Разработка «профиля роста» конкретной образовательной организации, включая, при необходимости, разработку персонифицированных (групповых) образовательных маршрутов развития педагогов образовательной организации с учётом отнесения к кластерной группе на основе результатов оценочных процедур. Подготовка и представление аналитического отчета профессиональному педагогическому сообществу образовательной организации. Обсуждение результатов. Принятие управленческих решений на основе интеграции результатов оценочных процедур. Разработка (корректировка) программы развития, основных образовательных программ.</p>	<p>Формирование плана-заказа на повышение квалификации педагогов на основе интеграции результатов оценочных процедур. Реализация различных направлений консультационной деятельности консультантов-экспертов ИМЦ. Реализация программ повышения квалификации педагогов. Реализация персонифицированных (групповых) образовательных маршрутов развития педагогов образовательной организации с учётом отнесения к кластерной группе на основе результатов оценочных процедур. Организация методического сопровождения педагогов в межкурсовой период. Проведение семинаров, мастер-классов, тренингов, интенсивов и др. Организация «Кружков качества» в дошкольных образовательных учреждениях.</p>
<p>Ресурсы: структурные подразделения, районные объединения, творческие группы</p>	
<p>Качество школьного образования</p>	
<p>Целью проекта является создание условий для повышения качества образования через координацию деятельности всех субъектов отношений в сфере образования. Задачи проекта: обеспечение высокого качества и доступности общего и дополнительного образования для всех обучающихся; развитие районной системы оценки качества образования на основе интеграции результатов оценочных процедур, профессиональной и общественной экспертизы, самооценки образовательной организации как средства обеспечения качественных и доступных образовательных услуг в соответствии с потребностями населения.</p>	
<p>«Кружок качества» в дошкольных образовательных учреждениях</p>	
<p>Цель проекта - обеспечение качества образовательной деятельности и его улучшения через вовлечение сотрудников ДОУ во внутриорганизационные процессы оценки качества. Задачи проекта:</p> <ul style="list-style-type: none"> - создать в дошкольном образовательном учреждении условия для освоения теоретического и практического материала в области управления качеством; содействия развитию мотивации педагогов к участию в процессе оценки качества дошкольного образования, внесению необходимых корректив, созданию плана улучшения, самоизменения; - содействовать переводу педагогических стратегий отстраненности и невмешательства, индифферентности и безразличия в стратегии вовлеченности, участия, деятельности, целеустремленности. 	

Независимая оценка эффективности деятельности образовательной организации
Целью инновационного проекта является обеспечение стратегии школы как самообучающейся организации по оценке эффективности её деятельности. Задачи проекта: разработка и реализация системы независимой оценки эффективности деятельности образовательного учреждения; обеспечение эффективного скоординированного партнёрства всех участников образовательных отношений, представителей местного сообщества и социальных партнёров, заинтересованных в результатах образования; подготовка рекомендаций по оценке эффективности деятельности образовательной организации.
Оценка образовательной среды образовательной организации
Цель проекта – оценка качества образования и эффективности деятельности образовательной организации. В проекте реализуются пять подходов к оцениванию образовательной среды. Первый связан с рассмотрением воздействия методик обучения на результаты образования; второй - с теориями поведения и деятельности в обучении; третий - с концепцией интерактивного обучения; четвертый - с социально-когнитивным учением о личной эффективности в обучении; пятый - с направлениями исследований социальных конструктивистов, которые в большей степени обращаются к среде школьного образования в социальном плане. Задача проекта – разработка и реализация гибкой и эффективной модели оценки качества образовательной среды образовательной организации.
Профессиональный тьюториал
Цель проекта - создание условий для непрерывного повышения профессиональной компетенции педагогов в свете реализации ФГОС, внедрения профессионального стандарта «Педагог». Задача проекта - разработка и апробация модели управленческой поддержки личностно-профессионального роста педагогов «Профессиональный тьюториал». Основная идея «От стратегии адаптации - к стратегии развития».
Мониторинг
Внедрение критериев и показателей эффективности оценки качества образования на основе интеграции результатов оценочных процедур. Реализация программы мониторинга эффективности управления образовательной организацией на основе интеграции результатов оценочных процедур.

Литература

1. Школы, которые учатся: книга ресурсов пятой дисциплины / П.Сегне и др. – М.: Просвещение, 2010. – 575 с.
2. Авво Б.В., Заир-Бек Е.С. Подготовка учителей к работе с разнородным составом учащихся в стратегиях сотрудничества и кооперации, 2013 [электронный ресурс] URL: <http://www.emissia.org/offline/2013/1982.htm>
3. Чошанов М. Малая группа в учебном процессе. О кооперативных методах обучения / М. Чошанов // Директор школы. 1999. № 4. С. –С.29-36
4. Cooperative Learning, Success for All, and Evidence-based Reform in education», Éducation et didactique [En ligne], vol 2 – n 2 | septembre 2008, mis en ligne le 01 septembre 2010, consulté le 11 octobre 2012./ URL: [http:// educationdidactique.revues.org/pdf/334](http://educationdidactique.revues.org/pdf/334).

2.2. Повышение качества образования: вовлеченность персонала - индикатор успеха образовательной организации

Многие проблемы, связанные с качеством деятельности, можно решить на основе использования принципов и подходов международных стандартов серии

ISO 9000. Изучение этих стандартов, особенно стандарта ISO 9004-2009 «Управление, ориентированное на устойчивый успех организации. Подход на основе менеджмента качества» весьма полезно для образовательных организаций, так как в нём содержатся не только требования, но и обобщённый международный опыт управления организациями с ориентиром на качество.

Как использовать этот опыт для вовлечения педагогов образовательного учреждения в процессы управления, обеспечения и улучшения качества образования?

Как в современной образовательной организации формировать культуру качества; планировать качество, а не только инспектировать его; определять процессы и меры по их улучшению; устанавливать ответственность за качество; документировать процедуры и качество; мотивировать педагогов на повышение качества; оценивать степень удовлетворенности?

На какие факторы качества образования может воздействовать педагог, вовлечённый в процесс по его улучшению?

Таблица 1

Ключевые факторы качества образования

№	Факторы	Что они определяют
1.	Качество образовательных программ (качество содержания образования)	Чему мы учим? Насколько правильно выстроено содержание образовательной программы и последовательность тем?
2.	Положительная мотивация учащихся	Как педагог поддерживает мотивацию к обучению? Владеет ли методами по её улучшению?
3.	Качество методического обеспечения образовательного процесса	Как обеспечено обучение? Насколько методическая поддержка способствует реализации образовательных программ?
4.	Качество преподавания	Кто учит? Каков уровень компетентности педагогов?
5.	Положительная мотивация педагогов	Хотят ли они учить? Присутствуют ли признаки профессионального выгорания педагогов?
6.	Качество технологий обучения	Как учат? Владеют ли педагоги современными технологиями обучения?
7.	Качество технологий оценки учащихся	Как оценивают?

Вовлечение педагогов в процедуры управления, обеспечения и улучшения качества образования способно существенным образом влиять на ключевые факторы качества образования. Вовлеченность педагога как теоретический концепт, описывает их отношение к образовательному процессу, лояльность к образовательной организации, добровольную включенность в управление качеством и его оценку.

Роль педагогического сообщества как целевой аудитории и основного партнёра в улучшении качества процессов, происходящих в образовательной организации, признана на уровне федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» в рамках п. 4, 6 статьи 25 «Управление образовательной организацией» [6].

Органы педагогического самоуправления – важнейший компонент гарантии качества образования. В соответствии с законодательной базой Российской Федерации педагоги могут быть вовлечены во внутриорганизационные процессы как часть гарантии качества деятельности образовательных организаций и реализуемых ими программ, а также в обеспечение процедур гарантии качества. Под управлением качеством образования понимается непрерывный процесс воздействий на образовательную деятельность для достижения цели образования с максимальной результативностью и эффективностью.

В соответствии с международными стандартами:

3.2.10. управление качеством – часть менеджмента качества (3.2.8.), направленная на выполнение требований (3.1.2) к качеству;

3.2.11 обеспечение качества - часть менеджмента качества (3.2.8.), направленная на создание уверенности, что требования (3.1.2) к качеству будут выполнены;

3.2.12 улучшение качества - часть менеджмента качества (3.2.8.), направленная на увеличение способности выполнить требования (3.1.2) к качеству [2].

С практической точки зрения, вовлечение педагогов в деятельность по оценке и улучшению образовательного процесса может не только значительно его преобразовать, но и способствовать разработке новых критериев качества, адаптированных к обновленным целям.

Однако для того, чтобы в полной мере использовать опыт европейских стран по привлечению персонала образовательной организации к процедурам обеспечения и улучшения качества, руководству образовательных организаций необходимо приложить усилия и обеспечить необходимые ресурсы.

Для активизации роли и участия педагогов в повышении качества образования зарубежные образовательные организации используют различные формы работы с педагогическими сообществами:

– обеспечение обучающими и инструктивными материалами (например, справочник педагога в вопросах управления качеством образования, руководство для педагогов по менеджменту качества);

– проведение в интерактивной форме обучающих мероприятий по использованию методов менеджмента качества в образовании (тренинги, консультации, мастер-классы, рабочие группы);

– внедрение инноваций в практику гарантии качества образования путём выделения премий, сертификатов, поощрений и других форм материального и нематериального стимулирования.

В настоящее время в тренде проведение семинаров, конференций, форумов, посвящённых качеству образования, с привлечением как российских, так и зарубежных партнёров, в рамках которых педагоги-участники могут поделиться опытом, обсудить проблемы, совместно наметить подходы к их решению, организовать взаимный обмен идеями, позволяющий найти ответы на самые сложные вопросы.

Однако, несмотря на значительный опыт деятельности подобного рода, приобретённый в последнее десятилетие, его использование вызывает у руководителей образовательных организаций затруднения, связанные с адаптацией к реальным процессам конкретного образовательного учреждения. Особую трудность вызывает отсутствие практики применения в образовательных организациях инструментов менеджмента качества.

Таблица 2

Сходства и различие традиционных педагогических объединений и «кружка качества»

	Традиционное педагогическое объединение	Кружок качества
Участие		Добровольное
Планирование		На год
Встречи	1-2 раза в месяц	1-2 раза в месяц При проведении кайдзен-блиц ежедневно
Принципы объединения	Предметности; интереса участников к методической проблеме; совместного творчества; коллективного сотрудничества;	Конкретности решаемых проблем в области качества; выявления, изучения и оценки проблем в ходе обсуждения; подготовка предложений по совершенствованию.
Количество тем в плане	Произвольное	Зависит от количества членов кружка (в среднем - от 3 до 5)
Постановка задачи перед каждым участником	Необязательна	Перед каждым участником ставится определенная задача и осуществляется контроль её поэтапного выполнения.
Цели	Формулируются на учебный год	Очень конкретны, формулируются на конкретный короткий отрезок времени.
Руководитель	Назначается/избирается на учебный год / время проекта	Участники попеременно выполняют задачи лидера – формального руководителя.

Теоретический анализ инструментов менеджмента качества показал, что для практического овладения методикой внедрения улучшений целесообразно использовать концепцию кайдзен - непрерывное совершенствование и «кружки качества».

Идея создания «кружков качества» принадлежит К. Исикава. Транслируя эту технологию на образовательное учреждение можно определить, что «кружок качества» - это добровольное объединение педагогов, которое собирается с целью поиска средств по улучшению качества и действует на основе вырабатываемых ей принципов.

Эта форма взаимодействия педагогов в образовательном учреждении имеет как сходство, так и различие с традиционными формами педагогических объединений, такими как: методическое объединение, творческая и рабочая группа.

Основная цель «кружков качества» - обеспечение повышения уровня качества образования при помощи вовлечения педагогов во внутриорганизационные процессы его оценки на основе использования методов управления качеством.

Основу деятельности «кружков качества» составляет концепция кайдзен и цикл Деминга (PDCA) [4] - модель постоянного улучшения процессов, системы, которая состоит из четырех этапов: планирование, внедрение, проверка, действие (улучшение).

Реализация целей «кружка качества» достигается путём создания в образовательном учреждении условий для:

- осознания педагогами важности участия в процессе улучшения образовательной деятельности - значимости собственной роли в его обеспечении;
- освоения теоретического и практического материала в области управления качеством;
- содействия развитию мотивации педагогов к участию в процессе оценки качества образования, внесению необходимых корректив, созданию плана улучшения профессиональной деятельности, самоизменения в области компетенций;
- содействия переводу педагогических стратегий отстраненности и невмешательства в стратегии вовлеченности и участия.

«Кайдзен» (пер. с японского языка) непрерывное совершенствование, улучшение.

Как метод менеджмента качества он означает, что необходимо:

- чётко понимать существующую ситуацию («Как есть?»);
- определять желаемое («Как должно быть?»)
- обеспечивать непрерывную деятельность по выявлению и решению проблем;

– правильно выстроить процессы и максимально эффективно их реализовывать.

Таблица 3

Описание этапов вовлечения педагогов в процедуры оценки и обеспечения качества образования

Содержание	Результат
<i>Аналитический</i>	
Исследование понимания педагогами понятий: «качество образования», «оценка качества образования».	Осознание педагогами субъектной позиции в вопросах оценки и улучшения качества образования; формирование потребности изучения теории управления качеством.
<i>Создание «среды и условий вовлечения»</i>	
Создание условий для максимального вовлечения сотрудников в процедуры оценки качества образования путем: интеграции педагогов, заинтересованных в улучшении качества образования; подготовки нормативно-правового, организационно-методического обеспечения процедур оценки качества; систематического изучения запросов родителей в вопросах качества образования.	Создание в школе сообщества «Кружок качества».
<i>Организация опыта вовлечения</i>	
Проведение кайдзен-блиц на основе цикла Деминга.	Проведение мероприятий по улучшению качества образования; укрепление связей между педагогами; самообучение членов кружка; обучение педагогов.
<i>Оценка вовлечения</i>	
Система показателей для оценки вовлеченности педагогов в оценку качества образования	Использование системы КРІ – измеримые показатели эффективности деятельности
<i>Система стимулирования</i>	
Учет данной деятельности в баллах	Установление стимулирующих надбавок

Метод «кайдзен» имеет разновидность «блиц-кайдзен» молниеносные улучшения (от нем. *Blitz*- молния).

Такой формат метода «кайдзен» обеспечивает одновременно как разработку и внедрение решений в зоне улучшений качества образования в ограниченное время, так и обучение членов «кружка качества», использующих метод «блиц-кайдзен».

Программа проведения «блиц-кайдзен» состоит из трёх фаз:

- 1) планирование и подготовка;

- 2) проведение мероприятия и презентация результатов;
- 3) поддержка выполнения запланированных действий.

Для подготовки «блиц-кайдзен» необходимо:

- определить зону улучшений в области качества образования и сформулировать задачи кайдзен-команды;
- установить цели в области качества образования и критерии их достижения;
- утвердить сроки проведения;
- утвердить состав кайдзен-команды (лидер команды, координатор мероприятия, эксперт).

Продолжительность активной фазы «блиц-кайдзен» составляет от трёх до восьми рабочих дней. Кайдзен-команда концентрируется на решении конкретной задачи. Сбор информации и подготовка к реализации данной формы вовлечения педагогов в процедуры улучшения качества проводятся до выполнения основной задачи, что гарантирует высокую эффективность работ.

Таблица 4

Проведение «блиц-кайдзен» (период – неделя)

День недели	Содержание
Понедельник	Обучение конкретным инструментам менеджмента качества, применяемым в технологии «кайдзен»; конкретизация целей и структурирование задач; обсуждение процессов, выявление проблемных мест и потенциала улучшений.
Вторник	Выработка решений по преодолению проблем в области качества и совершенствованию процессов с помощью инструментов «кайдзен».
Среда	Выбор оптимальных решений; анализ необходимых для изменений ресурсов; начало изменений.
Четверг	Завершение изменений; пробное выполнение работ и анализ результатов; корректировка внесенных изменений.
Пятница	Закрепление достигнутых улучшений; подготовка плана реализации мероприятий «кайдзен»; подготовка и презентация результатов проекта.

Подготовка к использованию членами «кружка качества» инструментов менеджмента качества включает внутрифирменное развитие педагогов, построенное с учётом мотивации к учебной деятельности [3], по программе, состоящей из трёх основных блоков:

1. «Методология и принципы проведения блиц-кайдзен, общее видение процесса улучшений качества образования, роль педагогов в этом процессе»;
2. «Инструменты менеджмента качества: теория и практика»;

3. «Адаптация инструментов и подходов менеджмента качества к конкретным задачам улучшения качества образования».

Кайдзен-команду возглавляет лидер - педагог, отвечающий за решение конкретной проблемы по улучшению качества образования. Им может быть как штатный педагог образовательной организации, так и приглашённый консультант /эксперт.

Необходимо отметить, что при реализации метода не только члены "кружка качества" и лидер кайдзен-команды, непосредственно принимающие участие в процедурах по обеспечению качества образования и разработке путей его улучшения, но и руководитель образовательной организации вместе с заместителями активно включаются в процесс. Таким образом, обеспечивается реализация принципа менеджмента качества «Лидерство руководства», что ещё более содействует осознанному вовлечению персонала.

Таблица 5

Распределение «зон ответственности»

Роль/ должность	Обязанности
Лидер кайдзен-команды	Определяет, каким инструментам необходимо обучить членов команды; содействует обсуждению и отработке инструментов качества на практике, реализации творческого подхода; координирует действия команды, поддерживает и направляет участников во время поиска решений. отслеживает выполнение плана блиц-кайдзен для закрепления достигнутых результатов; проводит мониторинг улучшений; измеряет и анализирует ключевые показатели, влияющие на достижение целей блиц-кайдзен по завершении фазы поддержки.
Руководитель ОУ	Принимает решение о проведении блиц-кайдзен; выбирает зоны вмешательства; определяет задачи; утверждает координатора; приглашает экспертов; оказывает необходимую поддержку для реализации разработанных мероприятий.
Заместитель директора по УВР	Участвует в подборе членов команды; ведёт учёт сотрудников, обученных инструментам менеджмента качества; оказывает поддержку в подготовке и проведении обучающих мероприятий.

Таким образом, участие педагогов в «кружках качества» позволяет реализовать принцип менеджмента качества «Вовлечение персонала» и использовать их возможности на благо образовательной организации.

Ключевые преимущества использования этого принципа [7]:

– педагоги не только понимают цели и задачи организации, они становятся небезразличны к ним, мотивированы на их достижение;

– активизируется инновационность и творчество педагогов в достижении целей образовательной организации, в том числе, связанных с оценкой и обеспечением качества образования;

– педагоги более ответственно относятся к работе, проводят самооценку качества деятельности, участвуют в процедурах взаимной и независимой оценки;

– формируют устойчивую потребность вносить свой вклад в обеспечение и улучшение качества образования.

Применение принципа «вовлечения» приводит к тому, что педагоги:

– осознают важность своей роли и своего вклада в обеспечение и улучшение качества образования;

– активно и добровольно участвуют в выявлении препятствий в достижении качества образования;

– понимают проблемы образовательной организации в вопросах обеспечения и улучшения качества образования как свои собственные и несут персональную ответственность за их достижение;

– оценивают эффективность достижения целей и задач организации в отношении своих личных целей и задач;

– активно ищут возможности для улучшения профессиональной компетентности с целью гарантированного обеспечения и улучшения качества образования;

– свободно обмениваются знаниями и опытом, открыто обсуждают вопросы в области обеспечения качества образования, предлагают пути решения проблем.

Литература

1. Агапова Е.Н. и др. Инновационное управление человеческими ресурсами в образовательных учреждениях: учебно-методическое пособие // Под ред. А.П. Панфиловой, С.Ю. Трапицына. – СПб.: Свое издательство, 2014. – 369 с.

2. ИСО-9000:2000. Системы менеджмента качества – Основные положения и словарь.

3. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата / под общ. Ред. С.Ю. Трапицына. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 314 с. – Серия: Бакалавр. Академический курс.

4. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2008. – 408 с.

5. Трапицын С.Ю. Мониторинг качества образования: Учебно-методическое пособие [Текст] / С.Ю. Трапицын, В.В. Тимченко и др. // СПб, РГПУ, 2008. 192 с.

6. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» № 273-ФЗ. – М.: Проспект, 2016. – 160 с.

7. Шинкаренко О.Н. Управление персоналом организации при внедрении стандартов серии ISO 9000: практическое пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело и сервис, 2010. – 448 с.

2.3. Профессионально-личностное развитие руководителя дошкольной образовательной организации: механизм повышения качества дошкольного образования в системе моделируемого сервиса «Профиль роста»

23 декабря 2015 года на заседании Государственного совета по вопросам совершенствования системы общего образования в Российской Федерации президент обратил внимание присутствующих, что ключевым фактором развития всей системы общего образования может стать создание условий для постоянного самосовершенствования и профессионального роста представителей педагогической профессии. В ходе выступления В. В. Путин было отмечено, что необходимо серьезно обновить и усовершенствовать систему отбора и профессионального развития руководителей образовательных организаций. Для этого президент порекомендовал создать эффективные механизмы [3].

Действенным механизмом обновления, направленным на повышение качества образования, в контексте современной образовательной политики, по нашему мнению, является профессионально-личностное развитие педагогов и руководителей образовательных организаций [4].

Одним из эффективных инновационных проектов по отработке модели профессионально-личностного развития в рамках повышения квалификации является моделируемый экспертно-консультативный и информационно-методический сервис «Профиль роста».

В рамках данного моделируемого сервиса для нас является важным проследить прямую связь между требованиями к качеству образования и желанием руководителя образовательной организации заняться своим профессионально-личностным развитием [3].

Руководитель современной формации должен обладать не только высоким уровнем квалификации, в области образования, но и свободно ориентироваться в иных немаловажных для успешного функционирования образовательной организации областях:

- управление образовательной организацией;
- экономические основы управления образовательной организацией;
- управление развитием образовательной организацией;
- организационно-правовое и технологическое обеспечение управления образовательной организацией;
- управление качеством образования;
- информационно-коммуникационные технологии [1].

Руководителю следует умело применять знания в вышеперечисленных областях, адаптировать свою компетенцию в общении с участниками образовательных отношений. Проявление высокого уровня коммуникации

руководителя, грамотное общение – один из факторов эффективного управления и повышения рейтинга его учреждения.

Все вышеперечисленные области знаний включены в современную образовательную политику и регулируются посредством программно-целевого и проектного управления. В программах развития образования различного уровня созданы системы показателей и индикаторов, позволяющих отслеживать достижение поставленных целей и эффективность реализации данных программ. Система показателей и индикаторов целевых программ оперирует и фиксирует динамику изменений воспитательно - образовательной деятельности образовательной организации и увязывает ее с финансово - экономическими и ресурсными показателями.

В условиях изменения требований к системе управления образованием и расширения возможностей принятия и реализации управленческих решений профессионально - личностное развитие руководителей образовательной организации становится одним из главных механизмов в решении проблемы повышения качества образования, а индикативное управление (управление на основе показателей и индикаторов) – одним из основных инструментов [3].

Современная модель индикативного управления образовательной организацией целеориентирована на обеспечение качества образования. Анализ состояния системы образования на уровне конкретной образовательной организации является основой для проектирования программ и позволяет приблизиться к достижению эталона (стандарта) заданного федеральным уровнем.

Одним из подходов, в рамках индикативного управления, к анализу эффективности управления образовательной организацией, специфики воспитательно – образовательной деятельности, ее финансово - экономического и ресурсного развития, позволяющих судить о текущем состоянии и прогнозировать возможные тенденции развития, стала независимая система оценки качества образования (далее НСОКО).

Как было определено, на совместном заседании Госсовета и Комиссии по мониторингу достижения целевых показателей социально-экономического развития от 4 мая 2017 года, НСОКО дополняет формы государственного надзора и контроля, различные социологические исследования, разнообразные профессиональные рейтинги.

В 2017 году впервые в Санкт-Петербурге была произведена процедура независимой оценки качества образования дошкольных образовательных организаций. Ранее специалистами ИМЦ был проведен предварительный комплексный мониторинг готовности ДОО района к прохождению данной процедуры.

Разработанная модель мониторинга дошкольных образовательных организаций Калининского района позволила не только оценить общий

уровень образовательных организаций, но и различные аспекты их деятельности.

Комплексный мониторинг дошкольных образовательных организаций Калининского района предусматривал следующие последовательные действия.

1 этап комплексного мониторинга.

Характеристика количества и видов образовательных организаций, а так же соотнесение данных АИСУ Параграф, <http://bus.gov.ru/pub/independentRating/list>, официальных сайтов ДОО Калининского района в сети «Интернет».

2 этап комплексного мониторинга.

Мониторинг официальных сайтов ДОО включал соотнесение соответствия структуры и содержания разделам сайта. Основанием для проведения данного этапа комплексного мониторинга послужили следующие документы:

- Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ, статья 28, 29, 30

- Постановление Правительства Российской Федерации от 10 июля 2013 года N 582 «Об утверждении правил размещения на официальном сайте образовательной организации в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и обновления информации об образовательной организации»

- Приказ Рособнадзора от 29.05.2014 № 785 «Об утверждении требований к структуре официального сайта образовательной организации в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и формату предоставления на нем информации»

- Постановление Правительства Российской Федерации от 17.05.2017 № 575 «О внесении изменений в пункт 3 Правил размещения на официальном сайте образовательной организации в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и обновления информации об образовательной организации».

На основании информации, полученной после 1 и 2 этапов комплексного мониторинга, был проведен анализ текущей ситуации. Мониторинг в данном случае рассматривался как основа для следующих шагов:

- определение областей (направлений деятельности), по которым достигнуты успехи;

- выявление проблем и их причин;

- идентификация факторов, влияющих на результаты мониторинга;

- построение системы методической поддержки для решения актуальных задач.

Анализ ситуации в целом позволил выделить наиболее проблемные зоны, к которым можно отнести:

Таблица 1

Проблемные зоны

№ п/п	Показатели	Выполнены полностью	Выполнены частично	Не выполнены
1	Реализация индивидуальных маршрутов обучающихся	5%	7%	88%
2	Ранжирование обращений граждан	5%	16%	79%
3	Наличие условий организации обучения и воспитания обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов	17%	10%	73%
4	Наличие обратной связи с потребителями образовательных услуг	22%	26%	52%
5	Анкета получателей образовательных услуг	5%	5%	90%

Анализ полученных данных показал необходимость информационно-методической поддержки руководителей дошкольных образовательных организаций по решению конкретных задач по выявленным проблемным зонам.

Специалисты информационно - аналитического центра и методисты центра оценки качества образования информационно – методического центра:

- разработали методические рекомендации по составлению анкет в GOOGLE форме;
- предложили варианты обратной связи;
- познакомили с вариантами ранжирования обращений потребителей образовательных услуг;
- предложили перейти ряду руководителей ДОО на новые конструктивные платформы;
- оказали техническую поддержку в соответствии с запросами и возможностями учреждений.

Руководители учли выявленные проблемные зоны, воспользовавшись консультативной, информационной, технической и методической поддержкой специалистов информационно – методического центра устранили недочеты, исправили ошибки и адаптировали полученные материалы на страницах официальных сайтов своих организаций.

3 этап комплексного мониторинга:

Мониторинг официальных сайтов ДОО проводился в соответствии с рекомендованной СПбЦОКОиИТ «Методикой расчета показателей независимой оценки качества образовательной деятельности образовательных организаций Санкт-Петербурга», а так же на основании Приказа Минобрнауки России от 05.12.2014 № 1547 «Об утверждении показателей, характеризующих общие критерии оценки качества образовательной деятельности организаций,

осуществляющих образовательную деятельность» [5].

Определенные ранее проблемные зоны были вновь проанализированы уже в соответствии с показателями, зафиксированными в официальной методике расчета. В целом по результатам повторного просмотра сайтов дошкольных образовательных организаций была выявлена положительная динамика, так как результаты показали следующее:

Таблица 2

Основные результаты мониторинга

№ п/п	Показатели	Выполнены полностью	Выполнены частично	Не выполнены
1	Реализация индивидуальных маршрутов обучающихся	39%	27%	34%
2	Ранжирование обращений граждан	39%	27%	34%
3	Наличие условий организации обучения и воспитания обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов	29%	31%	40%
4	Наличие обратной связи с потребителями образовательных услуг	81%	17%	2%
5	Анкета получателей образовательных услуг	85%	15%	0%

На основании полученной в ходе процедуры НСОКО от независимых экспертов информации в сентябре 2017 года специалисты СПбЦОКОиИТ провели распределение всех дошкольных образовательных организаций Санкт-Петербурга по уровням. Результаты распределения представлены на всероссийской площадке <http://bus.gov.ru/pub/independentRating/list>.

Совершенствование системы образования, повышение качества образования, а соответственно положение ДОО в рейтинговых списках, регулируется:

- законодательством Российской Федерации, нормативно-правовыми актами;
- стандартами федерального уровня;
- системой индикативного управления на основе проведенных исследований и мониторингов;
- уровнем профессионально-личностного развития руководящих и педагогических работников образовательной организации в системе профессиональной подготовки (в том числе посредством моделируемого сервиса «Профиль роста»).

Профессионально-личностное развитие руководителя ДОО, в числе регуляторов качества образования, является тем особым доступным механизмом, который позволяет повысить эффективность деятельности руководителя в системе индикативного управления ДОО, усилить степень его влияния на качество образования в ДОО.

Существует ряд аспектов, понимание и принятие которых позволит содействовать повышению качества образования в ДОО в рамках профессионально-личностного развития руководителя. К ним можно отнести [2]:

- *Выбор направления общей стратегии профессионально-личностного развития.*

Вертикальная стратегия профессионально-личностного развития подразумевает постепенное повышение своего социального статуса посредством перехода на более высокие ступени административного положения. В процессе такого карьерного роста расширяются полномочия и ответственность, увеличивается влияние, заработная плата и бонусы, изменяется круг общения. Горизонтальная стратегия профессионально-личностного развития предполагает повышение своей квалификации в определенной сфере деятельности, а также расширение профессионального кругозора с помощью смежных областей. Изменение социального статуса человека происходит с увеличением его ценности как специалиста.

- *Определение содержания профессиональной компетентности руководителя ДОО в соответствии с предъявляемыми к руководителю требованиями:*

осуществление руководства реализацией образовательных программ дошкольной образовательной организации;

реализация программы развития дошкольной образовательной организации;

управление ресурсами дошкольной образовательной организации;

представление дошкольной образовательной организации в отношениях с органами государственной власти, органами местного самоуправления, общественными и иными организациями.

- *Вариативность образовательных программ повышения квалификации или переподготовки для руководителей.*

Специфика образовательных программ напрямую зависит от выбранного образовательного учреждения, особенностей позиционирования данной организации в Санкт-Петербурге, технических и ресурсных возможностей учреждения.

- *Социально-педагогическая среда (институциональные изменения в политической и экономической жизни), стимулирующая у руководителей потребность в приобретении навыков, позволяющих повышать качество образования и дальнейшее развитие ДОО [2].*

Ряд аспектов руководитель принимает как данность, например, социально-педагогическую среду. Аспекты, предполагающие изменения в содержании программ переподготовки или повышения квалификации в незначительной степени зависят от руководителей ДОО. Характеристики, прописанные в профессиональном стандарте должен выполнять как

обязательное требование, при этом выбор стратегии профессионально-личностного развития руководитель может определить самостоятельно, с учетом требований, потребностей и возможностей.

Помимо аспектов, существуют факторы-мотиваторы, способные побудить руководителя к профессионально-личностному развитию [4]:

- осознание недостаточности достигнутых результатов и желание их улучшить посредством эффективного индикативного управления ДОО (положение ДОО в рейтинговом списке);

- готовность обеспечить реализацию образовательных запросов потенциальных потребителей образовательных услуг;

- потребность к самообразованию и самореализации, а так же способность увлечь коллег своим примером;

- необходимость в формировании имиджа руководителя ДОО, позитивно влияющего на работу коллектива;

- требования контрольно-надзорных органов.

Определив стратегию профессионально-личностного развития, выделив основные факторы - мотиваторы, побуждающие к изменению руководителя дошкольной образовательной организации, необходимо определить то опорное звено, которое позволит разрешить основные задачи.

Система профессионального образования связанная с современной образовательной политикой, становится тем опорным звеном, которое обеспечивает профессионально-личностное развитие руководителя дошкольной образовательной организации.

Организация современного дополнительного профессионального педагогического образования, опираясь на базисные составляющие, изначально предполагает ориентацию на развитие человека как профессиональное, так и личностное, на реализацию способностей и осуществление интересов и запросов участников образовательного процесса [6].

Отработка эффективной модели повышения квалификации педагогических работников и руководителей образовательных организаций в Информационно-методическом центре Калининского района Санкт-Петербурга потребовала внедрение в практику особой системы услуг, опирающихся на экспертное оценивание, на запросы образовательных организаций, результаты процедур оценки качества образования (в том числе и НСОКО). Сервис «Профиль роста» ориентирован на улучшение всей деятельности образовательных организаций в целом и обеспечивает за счет дифференцированного подхода к целевым группам реализацию индивидуальных маршрутов сопровождения как отдельных педагогических работников и руководителей, так и всего коллектива в целом.

Данный сервис позволяет наиболее полно осуществлять специалистами информационно-методического центра экспертно-консультативную и

информационно-методическую поддержку руководителей образовательных организаций в выборе стратегий профессионально-личностного развития и в дальнейшем отслеживать рост по выбранному направлению.

Информационно-методический центр Калининского района в рамках сервиса «Профиль роста» предоставляет программы в рамках персонифицированного подхода в системе повышения квалификации, а так же содействует взаимодействию с иными образовательными организациями, позволяющими руководителям ДОО повысить свой профессиональный уровень.

Специалистами информационно – методического центра создается алгоритм формирования индивидуальных маршрутов информационно-методического сопровождения и повышения квалификации педагогов и руководителей образовательных организаций для реализации «профиля роста».

Литература

1. Бондаревская Е.В., Кульневич С.В. Парадигмальный подход к разработке ключевых педагогических компетенций// Педагогика.2014.- № 10
2. Гришина И. В. Модель процесса формирования профессиональной компетентности руководителя школы в системе постдипломного образования // Постдипломное образование.- СПб., 2004.-С91-95
3. Заседание Госсовета по вопросам совершенствования системы общего образования. Под председательством Владимира Путина в Кремле состоялось заседание Государственного совета по вопросам совершенствования системы общего образования в Российской Федерации. 23 декабря 2015 года
4. Материалы V международной научно - практической конференции кафедры педагогики и андрагогики. Постдипломное образование в системе непрерывного образования СПб ГАПО, 2005, С. 64, 117, 118, 153
5. Методические рекомендации по проведению независимой оценки качества образовательной деятельности организаций, осуществляющих образовательную деятельность (письмо Минобрнауки России от 03.04.2015 №АП-512/02);
6. Сухобская Г.С., Николаева А.В. Андрагогический подход в организации постдипломного образования педагогов.- Якутск, 2003

2.4. Интеграция результатов оценочных процедур - основа построения индивидуальной траектории образовательной организации по повышению качества образования в рамках информационно-методического сервиса «Профиль роста»

1 марта 2018 года Президент Российской Федерации В. В. Путин выступил с ежегодным Посланием к Федеральному Собранию. В своей речи Президент России отметил необходимость продолжения активной работы по развитию общего образования [1]. На современном этапе задача школы состоит не в подготовке ученика к итоговой аттестации и оценочным процедурам, а создании условий для освоения в полной мере образовательной программы и

обеспечении постепенного достижения высоких образовательных результатов каждым учеником.

В настоящее время в Российской Федерации сформирована и эффективно функционирует Единая система оценки качества образования (ЕСОКО). Система включает в себя все уровни образования и дает полное представление о качестве образования. Исходя из современных тенденций развития оценки качества образования, приоритетными направлениями являются:

- обеспечение достоверности результатов оценочных процедур,
- организация адресной деятельности с различными группами участников образовательного процесса на основе результатов оценочных процедур,
- организация повышения квалификации учителей и руководителей на основе использования результатов оценочных процедур,
- повышение эффективности управления образовательными организациями, использование принципов управления на основе данных [3].

Ключевой процедурой ЕСОКО является единый государственный экзамен. По мнению главы Рособнадзора РФ С.С. Кравцова, на сегодняшний день результаты ЕГЭ полностью объективны и позволяют выявить проблемные зоны в качестве образования по предметам, как на уровне регионов, районов, так и на уровне конкретных учреждений. Следующая по значимости процедура системы оценки качества образования – государственная итоговая аттестация 9-х классов (ГИА-9). По результатам ГИА-9 строится траектория дальнейшего обучения ученика в старшей школе или в учреждениях среднего профессионального образования. Оценочные процедуры всероссийского уровня проводятся в форме национальных исследований качества образования (НИКО) и всероссийских проверочных работ (ВПР). В 2017-2018 учебном году в соответствии с Приказом Министерства образования и науки Российской Федерации № 69 от 27.01.2017 г. Федеральной службой по надзору в сфере образования и науки РФ осуществлен мониторинг качества подготовки обучающихся в форме Всероссийских проверочных работ (ВПР) в 4, 5, 6 и 11 классах. В 2018-2019 учебном году планируется проведение данного вида работ в 4, 5, 6, 7, 8 и 11 классах.

С 2015 года в Санкт-Петербурге проводятся региональные диагностические работы (РДР). В ВПР и РДР принимают участие образовательные учреждения, реализующие общеобразовательные программы. Результаты оценочных процедур интегрируются. Под интеграцией нами понимается объединение в целое ранее разрозненных частей и элементов или действие, имеющее своим результатом целостность. Разумная интеграция результатов оценочных процедур приводит к синергетическому эффекту. Так интеграция результатов ВПР и РДР позволила выделить кластер образовательных организаций Калининского района, показавших высокие результаты (средний балл выше «4»), кластер образовательных организаций,

показавших низкие результаты (средний балл ниже «3») и кластер учреждений, в которых были обнаружены признаки необъективности полученных результатов. Для каждого кластера определены тьюторы, которые разрабатывают индивидуальные траектории профессионального развития педагогов и профили роста для образовательных организаций. При этом тьюторы объединены в одну группу – «Профессиональный тьюториал». Основная задача «Профессионального тьюториала» - повышение профессиональной компетентности сотрудников образовательных организаций, реализующих общеобразовательные программы. В 2017-2018 учебном году тьюторской группой была подготовлена директ-папка «Оценка качества в образовательной организации». Во всех образовательных организациях района сформирована нормативная база, регламентирующая организацию работы по оценке качества образования.

ВСОКО является первой ступенью общей системы оценки качества образования, включающей в себя всероссийский, региональный, районный и школьный уровни. На школьном уровне происходит интерпретация результатов оценочных процедур каждого ребенка, класса, параллели классов, профессионального педагогического сообщества, а также для управленческой команды образовательной организации. А на районном уровне появляется возможность интерпретации результатов отдельных образовательных организаций и с учетом полученных результатов проектируется и реализуется индивидуальный профиль роста для педагогических сообществ.

«Профессиональный тьюториал» является тем проводником, который осуществляет связь между районным и школьным уровнем, предоставляет оперативную внешнюю помощь педагогам и образовательным организациям на основе определения и оценки выявленных проблем.

Анализ результатов оценочных процедур различного уровня на основании полноценного функционирования внутренней системы оценки образования в образовательной организации позволяет учитывать влияние различных факторов на результаты работы школ, выявлять причины низких результатов, признаки необъективности.

Для оптимизации работы с результатами оценочных процедур на уровне района специалистами центр оценки качества образования ИМЦ Калининского района разработан алгоритм:

- 1) Сбор данных и информации по каждой оценочной процедуре (ГИА, НИКО, ВПР, РДР, районных диагностических работ) от образовательных учреждений района;
- 2) Статистическая обработка данных операторами различного уровня (всероссийского, регионального, районного);
- 3) Анализ результатов оценочных процедур на различных уровнях (всероссийском, региональном, районном), выявление признаков необъективности;

4) Формирование кластеров ОУ в районе по результатам оценочных процедур;

5) Контекстный и сравнительный анализ результатов оценочных процедур внутри кластера, интеграция результатов;

6) Построение индивидуальных траекторий повышения качества образования в рамках информационно-методического сервиса «Профиль роста».

Массив данных образовательных организаций района по каждой конкретной оценочной процедуре является основой для интеграции результатов с целью определения кластерных групп образовательных учреждений. При формировании кластерных групп учитывается направленность реализуемых образовательных программ, социально-общественная среда школы, уровень компетентности педагогов в соответствии с требованиями профессионального стандарта.

Специалистами центра оценки качества определены три основные кластерные группы:

Первая - образовательные организации, показывающие стабильно высокие результаты;

Вторая - образовательные организации, показывающие стабильно низкие результаты;

Третья - образовательные организации, в которых выявлены признаки необъективности результатов.

Определены формы сопровождения в рамках реализации мероприятий информационно-методического сервиса «Профиль роста» для каждой из групп организаций. Например, для группы образовательных организаций, показавших низкие результаты оценочных процедур, используются следующие формы и методы: наблюдение за организацией и проведением оценочных процедур; взаимопроверка и коллегиальная проверка работ учащихся; перепроверка методистом-тьютором; анализ результатов оценочных процедур; выявление причин низких результатов и планирование профиля роста образовательной организации и педагогических сообществ совместно с управленческой командой, «кружками качества».

Основываясь на контекстном и сравнительном анализе результатов оценочных процедур, разработан алгоритм формирования индивидуальных маршрутов информационно-методического сопровождения педагогов для реализации «профиля роста». Анализ результатов ВПР и РДР дал возможность специалистам информационно-методического центра рекомендовать конкретным образовательным учреждениям Калининского района мероприятия по минимизации причин, приводящих к низким результатам, и созданию условий для повышения качества образования.

Особое внимание при работе с образовательными организациями района уделяется пониманию существующих проблем, их происхождению,

формированию потребности в использовании внешних оценочных процедур, развитию адресной системы повышения квалификации.

При проектировании для конкретной образовательной организации «профиля роста» учитывается интегративный подход и результаты оценки качества образования.

Литература

1. Ежегодное послание Президента РФ Федеральному Собранию http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_99072/9fa2a21b9d67d1f497d57386a6db6c1f6b97f514/

2. Богданова И.А., Смирнова З. Ю., Фрадкин В. Е. «Методические рекомендации по организации работы системы оценки качества образования» <https://monitoring.rcokoit.ru/>

2.5. Профессиональный рост педагога: оценочные процедуры

Оценка профессиональной деятельности учителя предполагает, прежде всего, анализ качества решения учителем различных функциональных задач. Поскольку успешность решения соответствующих функциональных задач определяется компетентностью учителя, именно компетентность учителя является важнейшим элементом оценки.

При разработке содержания оценки профессиональной деятельности учителя использовался ряд принципов:

- научно-методические: принцип деятельностного подхода, принцип критериальной ясности, принцип дифференциации уровня квалификации педагогов;
- организационные: принцип сочетания оценки и самооценки, принцип коллегиальности, принцип профессионализма и независимости экспертов;
- этические: принцип уважения учителя, принцип обеспечения методического сопровождения учителя при процедуре оценки, принцип индивидуального подхода.

В соответствии с разработанным профессиональным стандартом квалификация педагога может быть описана как совокупность шести основных компетентностей [1]:

- компетентность в области личностных качеств;
- компетентность в постановке целей и задач педагогической деятельности;
- компетентность в мотивировании обучающихся (воспитанников) на осуществление учебной (воспитательной) деятельности;
- компетентность в разработке программы деятельности и принятии педагогических решений;
- компетентность в обеспечении информационной основы педагогической деятельности;

- компетентность в организации педагогической деятельности.

Применение системно-деятельностного подхода позволяет ответить на вопрос о содержании (предмете) оценки профессиональной деятельности учителя. В процессе анализа педагогической деятельности важно ответить на вопросы о том, как педагог осуществляет целеполагание, мотивирует учеников, разрабатывает программы и принимает педагогические решения, организует деятельность, обеспечивает ее информационное наполнение.

Проверка взаимосвязей выделенных компетенций и общего показателя успешности педагогической деятельности показала, что все компетенции связаны между собой системой прямых связей. Они также связаны с общим показателем успешности педагогической деятельности.

На основе проведенного анализа выбранных подходов были выделены показатели для каждой из компетенций, экспертами проведено их шкалирование. Для проведения оценки профессиональной компетентности учителя параметры структурированы по показателям, характеризующим каждую из педагогических компетенций.

Профессиональная компетентность учителя:

- компетентность в области личностных качеств;
- компетентность в области постановки целей и задач педагогической деятельности;
- компетентность в области мотивации учебной деятельности;
- компетентность в обеспечении информационной основы педагогической деятельности;
- компетентность в области разработки программы деятельности и принятия педагогических решений;
- компетентность в области организации учебной деятельности.

Для оценки сформированности каждой компетентности был разработан соответствующий критериальный аппарат.

Разработаны критерии результативности профессиональной деятельности учителя [2]:

- формирование учебных компетенций; учебные достижения учащихся;
- формирование у обучающихся интеллектуальных, общекультурных компетенций; результативность внеурочной деятельности;
- формирование социальных компетенций; результативность деятельности в качестве классного руководителя;
- формирование информационно-коммуникационных компетенций; использование в образовательном процессе информационно-коммуникационных технологий;
- профессиональные достижения;
- исполнительская дисциплина.

Для оценки родителями учащихся профессиональной деятельности учителя использовались следующие критерии: личностные качества

(эмпатийность, общая культура, объективность, тактичность, требовательность); педагогическое мастерство (мотивация детей к учению, прогностические и аналитические возможности, результативность обучения).

Как показывает практика, в родительских оценках учителей начальной школы эмоциональные аспекты взаимодействия учителя с ребенком стоят наравне с оценками деловых и профессиональных качеств учителя. Это означает, что учителю начальной школы для успешного взаимодействия с родителями школьников мало быть хорошим профессионалом, умеющим обучать детей. Необходимо принимать настойчивые усилия, чтобы стать для родителей младших школьников авторитетной, коммуникативно-привлекательной личностью, человеком, который просто нравится. Иначе многие усилия педагога разбиваются о стену родительской отчужденности.

Главное, что определяет доверие родителя к учителю – это то, доволен ли его ребенок учителем, удовлетворяет ли его ребенка эмоциональная обстановка взаимодействия, создаваемая учителем.

Эмоциональная несдержанность учителя, отсутствие у него педагогического такта ведет к ухудшению психологического самочувствия учащегося. А это в свою очередь немедленно сказывается на родительском отношении к учителю. С точки зрения родительского отношения к учителю, на первом месте стоит обладание умением взаимодействовать с ребенком, быть для него доброжелательным, чутким взрослым, верящим в благоприятные результаты учебной деятельности школьника.

Учительское умение прогнозировать ход детского развития основывается, по мнению родителей, на умении и желании тщательно планировать работу с конкретным ребенком. То есть ни на чем ином, как на индивидуальном подходе к каждому, о котором мы так много говорим сегодня. В этом аспекте особую значимость приобретает умение учителя выслушивать ребенка и его родителей, а так же особое внимание учителя не только к слабым, но и к сильным сторонам ребенка.

Учителя, получившие наивысшие оценки родителей, умеют подчеркивать достижения ребенка, а вовсе не его недостатки. А от непривлекательного учителя родители не воспринимают даже самые правильные и точные суждения относительно своего ребенка.

Для оценки деятельности учителя по взаимодействию с педагогическим сообществом и общественностью использовались следующие критерии: соблюдение условий оценки профессиональной деятельности учителя педагогическим сообществом и общественностью; информационная открытость профессиональной деятельности учителя педагогическому сообществу и общественности; целевое взаимодействие учителя с общественностью.

Технология проведения оценочных процедур включает несколько последовательных этапов.

- предварительный этап:

подготовка положения о проведении оценки профессиональной деятельности учителя; обсуждение положения на заседании органа государственного управления (самоуправления) образовательным учреждением в компетенцию которого, в соответствии с уставом, входит рассмотрение локальных актов образовательного учреждения; принятие положения органом самоуправления образовательным учреждением; утверждение руководителем образовательного учреждения положения; издание приказа руководителем образовательного учреждения о проведении оценки профессиональной деятельности учителей с указанием сроков проведения, назначении ответственных, срока предоставления отчёта;

ознакомление учителей под роспись с подготовленным приказом руководителя о проведении мероприятий по оценке профессиональной деятельности не менее чем за месяц до начала процедуры.

- проведение экспертной оценки (самооценки) педагогической деятельности учителя:

оценка профессиональной деятельности учителей проводится комиссией, созданной в соответствии с приказом руководителя; в состав комиссии входят заместители директора образовательного учреждения по учебно-воспитательной и воспитательной работе, методисты учреждений дополнительного педагогического профессионального образования, представители местного педагогического сообщества (председатели районных (городских) методических объединений учителей, учителя-победители профессиональных конкурсов и фестивалей, члены ассоциации гимназий), родители учащихся, представители общественности (работники средств массовой информации, депутаты муниципальных образований и пр.);

заполнение членами комиссии листов экспертизы: «Оценка профессиональной компетентности учителя», «Оценка результативности профессиональной деятельности учителя», «Оценка родителями учащихся профессиональной деятельности учителя», «Оценка взаимодействия учителя с педагогическим сообществом и общественностью»;

самоанализ учителем своей профессиональной деятельности.

- подготовка аналитического отчёта и рейтинга учителей:

комиссия готовит аналитический отчёт и рейтинг по результатам оценки профессиональной деятельности учителей; руководитель образовательного учреждения утверждает рейтинг учителей; предоставление рейтинга общественности.

- подготовка индивидуальных программ профессионального роста:

администрация образовательного учреждения совместно с методической службой разрабатывает предложения по индивидуальной программе повышения квалификации учителей, направленной на развитие наиболее слабо представленных педагогических компетенций с целью повышения

результативности профессиональной деятельности учителя и обеспечения профессионального роста.

Обработка листов экспертизы осуществляется в следующем порядке:

1. Суммируются все оценки отдельно по каждому показателю в каждом листе экспертизы. Полученная сумма делится на общее количество оценок. Средние баллы по каждому критерию суммируются в каждом листе экспертизы, и сумма баллов делится на максимально возможное количество баллов по каждому из четырёх листов экспертизы.

Итоговый коэффициент уровня профессиональной деятельности учителя рассчитывается по следующей формуле:

$$КП = \frac{\sum ПК 1 - 6}{ПК_{max}} + \frac{\sum ПР 1 - 6}{ПР_{max}} + \frac{\sum ОР 1 - 2}{ОР_{max}} + \frac{\sum ВО 1 - 3}{ВО_{max}}$$

КП – коэффициент уровня профессиональной деятельности учителя,

$\sum ПК 1 - 6$ - сумма средних баллов по каждому из шести критериев оценки профессиональной компетентности учителя,

$ПК_{max}$ - максимально возможное количество баллов оценки профессиональной компетентности учителя,

$\sum ПР 1 - 6$ - сумма средних баллов по каждому из шести критериев оценки результативности профессиональной деятельности учителя,

$ПР_{max}$ - максимально возможное количество баллов,

$\sum ОР 1 - 2$ - сумма средних баллов по каждому из двух критериев оценки родителями учащихся профессиональной деятельности учителя,

$ОР_{max}$ - максимально возможное количество баллов оценки родителями учащихся профессиональной деятельности учителя,

$\sum ВО 1 - 3$ - сумма средних баллов по каждому из трёх критериев оценки деятельности учителя по взаимодействию с педагогическим сообществом и общественностью,

$ВО_{max}$ - максимально возможное количество баллов оценки деятельности учителя по взаимодействию с педагогическим сообществом и общественностью.

Коэффициент уровня профессиональной деятельности учителя может варьироваться в пределах от 0 до 4 баллов.

Он интерпретируется следующим образом:

От 3,5 до 4 баллов – учитель продемонстрировал высокий уровень профессиональной деятельности, его опыт подлежит изучению и распространению.

От 2 до 3,4 балла – учитель продемонстрировал стабильный уровень профессиональной деятельности, для обеспечения профессионального роста требуется подготовка соответствующей программы повышения квалификации.

От 1 до 1,9 балла – низкий уровень профессиональной деятельности, учителю требуется методическая помощь, индивидуальное сопровождение, целевая программа повышения квалификации.

Ниже 0,9 балла – критический уровень профессиональной деятельности, учителю требуется срочная помощь методиста, специалистов службы сопровождения и администрации образовательного учреждения, возможна организация наставничества (кураторства), требуется разработка и реализация индивидуального маршрута повышения квалификации.

Показатели коэффициента уровня профессиональной деятельности учителя являются вспомогательными и служат для подготовки качественного экспертного заключения по каждому учителю, выявления сильных и слабых сторон его деятельности с целью последующей разработки индивидуальных программ повышения квалификации, направлений профессионального роста.

Литература

1. Методика оценки уровня квалификации педагогических работников. Под ред. В.Д. Шадрикова, И.В. Кузнецовой. М., 2010.
2. Дружилов С.А. Профессиональная компетентность и профессионализм педагога: психологический подход. // Сибирь. Философия. Образование. – Научно-публицистический альманах: СО РАО, ИПК, г.Новокузнецк. – 2005 (выпуск 8), – с.26-44.

ГЛАВА 3. ТРАНСФЕР ИННОВАЦИЙ: УСПЕШНЫЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ПРАКТИКИ

3.1. «Студия педагогического дизайна – 6.1.9.» как новый формат повышения квалификации педагогов

Многие педагоги отмечают проблему неэффективного, и не всегда современного уровня повышения квалификации в области собственного постдипломного образования. Совершенно очевидно, что невозможно качественно освоить новую образовательную технологию, не апробировав ее на практике.

Вторая актуальная проблема, которая существует на сегодняшний день - дефицит условий для обеспечения педагогической мобильности современного учителя. Во многом, эта проблема упирается не столько в отсутствие финансирования самой мобильности, сколько в отсутствие школьных площадок для предоставления иного (не теоретического, а прикладного) педагогического опыта через погружение в реальный образовательный процесс на базе школы. К этой же проблеме относится «закрытость» для молодых учителей текущей образовательной практики в успешных, «топовых» школах. А это является основным барьером распространения эффективных образовательных практик.

На решение именно этих проблем направлены усилия школы № 619 Санкт-Петербурга, работающей в режиме федеральной инновационной площадки по теме «Система «ПРОСТО (Профиль РОСТА учителя)» для управления профессиональным развитием педагогов».

Педагогическим коллективом школы № 619 Санкт-Петербурга разработан и реализуется инновационный проект «Студия педагогического дизайна – 6.1.9.». Научными руководителями проекта являются И.В. Гришина, профессор СПб АППО, доктор педагогических наук, эксперт федерального учебно-методического объединения в системе высшего образования по УГСН 44.00.00 Образование и педагогические науки; Л.С. Илюшин, доктор педагогических наук, профессор Института педагогики СПбГУ и НИУ ВШЭ, педагог образовательного центра «Сириус», эксперт проекта «Школьная Лига РОСНАНО»; А.А. Азбель, кандидат психологических наук, доцент Института педагогики СПбГУ, преподаватель образовательного центра «Сириус», эксперт проекта «Школьная Лига РОСНАНО».

Слоган данного проекта «Педагогика - это искусство!» Студия - это место для занятия искусством. Дизайн – это перевод идеи в реальность. Педагогический дизайн – это процесс создания новых форм, технологий, событий в практике образования. Школа № 619 открывает своё пространство и создает серию новых для российского образования событий, в которых могут участвовать учителя и руководители школ из разных регионов России в формате стажировки.

«Студия педагогического дизайна – 6.1.9.» развивает шесть новых, эффективных технологий образования, готовит девять современных площадок для диалога учителей (Рис.1). Кураторы студии оказывают методическую поддержку стажерам и сопровождают внедрение той или иной технологии в «домашней» школе учителя.

«Студия педагогического дизайна – 6.1.9.»

6 Высоких педагогических технологий	<ul style="list-style-type: none">✓ Технология <u>блочно-модульного обучения</u>✓ <u>Кейскурсия</u>✓ Экспертное сообщество старшеклассников✓ Школьная <u>медиасреда</u>✓ Школьные исследования и проекты: опыт инновационного образовательного поведения школьников✓ Лаборатория профессионального выбора
Уникальная возможность для стажировки педагога 1	<ul style="list-style-type: none">✓ Форум «Молодые молодым: школа высоких педагогических технологий»✓ НПК «Многогранная Россия»✓ Ученический пленум «Развитие инновационного образовательного поведения»✓ Научно-методическая конференция «Лидеры образования»
Приходи! Учись! Делай!	<ul style="list-style-type: none">✓ Лицейские практики на базе вузов СПб✓ Образовательный туризм в зарубежные страны✓ Семинары для слушателей курсов повышения квалификации СПб АППО✓ Педагогический мост «Школа № 619 – ОЦ "Сириус": Уроки настоящего»✓ Мастер-классы для студентов, учителей и руководителей других ОО
9 Открытых педагогических событий школы	

Рисунок 1. Студия педагогического дизайна 6.1.9.

Новизна проекта заключается в студийном формате повышения квалификации учителя, когда он не запоминает очередные термины и принципы, а решает живые кейсы, участвует в обсуждении и создании новых для себя смыслов. В той степени плотности и разнообразия, которую мы предлагаем, опыт школы № 619 не имеет аналогов. Вместе с тем, последние несколько лет школа занималась, по сути, прототипированием проекта студии педагогического дизайна, обеспечивая его методическую, организационную, культурную и техническую базу. Основная цель этого проекта - создание системных устойчивых практик работы «Студии педагогического дизайна 6.1.9.» в формате открытой стажировочной площадки для учителей из разных регионов РФ. Педагогический (образовательный) дизайн рассматривается нами в диапазоне от создания эффективной образовательной среды (условий) до процесса проектирования современных учебных материалов. Основным смыслом проекта – создание площадки для качественного методического диалога и профессионального развития учителей из разных образовательных организаций.

Стажировка осуществляется в формате краткосрочных погружений в среду школы № 619 Санкт-Петербурга и в формате дистанционного сопровождения. К каждому стажеру, в зависимости от его образовательного запроса, прикрепляется куратор. Социальный эффект при реализации проекта заключается в том, что большинство событий и технологий студии направлены на решение двух значимых задач современного педагогического образования [1]:

- создание и внедрение в школьную практику технологий для развития у детей (и взрослых) навыков сотрудничества;
- создание технологий развития инновационного образовательного поведения: проактивность, преодоление имитационного поведения в образовании, понимание смыслов получения качественного образования.

Главное «приращение» существующей практики, которое обеспечивает данный проект, заключается в появлении прецедента, когда общеобразовательная школа с открытой формой набора учащихся выступает организатором качественного, интенсивного и эффективного процесса повышения квалификации. Иными словами, при реализации данного проекта доказательной становится сама идея развития любой школы, готовой к повышению своей открытости не только для родителей собственных учеников, но и для внешних экспертов, которыми априори являются посещающие её в процессе стажировки учителя. Данный проект позволяет алгоритмизировать инструмент внешнего неформального аудита школьной среды, делая его непрерывной практикой и ресурсом принятия управленческих решений [2]. Кроме учителей-стажеров (в большей степени неопытных или молодых учителей) целевыми группами проекта являются:

- сообщество экспертов-старшекласников, полноценно занятых в реализации ряда аспектов проекта;
- совокупность партнёров школы, выступающих со-организаторами событий проекта;
- система ученического самоуправления школы, развитие и расширение сферы компетенций которой напрямую связано с реализацией ряда направлений проекта.

Выбор вышеперечисленной совокупности целевых групп обоснован тремя аргументами:

- учителя-стажёры являются наиболее эффективными авторами изменений в своих школах, т.к. мотивированы прямым участием в разработке и реализации идей, методов, проектов, которые их увлекают;
- сообщество экспертов-старшекласников уже доказало свою состоятельность как полноценного субъекта изменений школьной жизни, а в условиях реализации проекта они смогут объективно оценивать происходящие в школе изменения;

– институт ученического самоуправления часто, к сожалению, является декоративным и декларативным. Включив систему самоуправления школы № 619 Санкт-Петербурга в процесс реализации проекта, мы намерены получить рабочую модель развития этого института, повышения его социальной значимости.

Описанный формат повышения квалификации педагогов обеспечивает:

- создание единого образовательного пространства;
- высокое качество обучения и воспитания на всех уровнях образования;
- создание в образовательной организации единой корпоративной культуры;
- развитие инновационного образовательного поведения у всех участников образовательных отношений;
- распределенное руководство управлением качества образования;
- развитие высококвалифицированного педагогического коллектива;
- образованных, мотивированных и социально подготовленных к жизни выпускников.

Литература

1. Гришина И.В., Волков В.Н. Самооценка ООУ по критериям модели TQM как новый ресурс управления // Все для администратора школы. Научно-методический журнал. - 2011. - Пилотный выпуск. - С.7-15.
2. Гришина И.В., Конасова Н.Ю., Курцева Е.Г. Процедуры оценивания работы школы, деятельности ученика и учителя. – СПб.: «КАРО», 2007. – 224 с.

3.2. Модель профессиональной мотивации педагогов «ЛОКОМОТИВ»

Введение Федеральных государственных образовательных стандартов в системе общего образования – важное событие XXI века. Очевидно, актуальным становится вопрос о кадровом ресурсе. Введение ФГОС общего образования предъявляет новые требования к личности учителя и уровню его профессиональной компетентности. Речь идет об обновлении роли педагога в современном мире, поскольку становится шире область его ответственности.

К сожалению, как показывает практика, не все учителя готовы работать в условиях Федерального государственного образовательного стандарта общего образования. Имеет место опасность еще очень длительного времени параллельного существования двух моделей образования: традиционной модели образования (знаниевой) и новой модели образования (компетентностной). Современному учителю важно уметь слышать и слушать, что говорят дети, уметь взаимодействовать с коллегами, потому что индивидуальное развитие невозможно без командной работы педагогов, а для этого также необходимы определенные навыки и компетенции; уметь работать в виртуальной среде и открытом образовательном пространстве и др. Эти умения педагога отражены и в профессиональном стандарте педагога,

утвержденном приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от «18» октября 2013 г. № 544н.

Современные учёные рассматривают компетентность как новообразование субъекта деятельности, формирующееся в процессе профессиональной подготовки, представляющее собой системное проявление знаний, умений, способностей и личностных качеств, позволяющее успешно решать функциональные задачи, составляющие сущность профессиональной деятельности [1]. Квалификация педагога может быть описана как совокупность шести основных компетентностей:

- компетентность в области личностных качеств;
- компетентность в постановке целей и задач педагогической деятельности;
- компетентность в мотивировании обучающихся (воспитанников) на осуществление учебной (воспитательной) деятельности;
- компетентность в разработке программы деятельности и принятии педагогических решений;
- компетентность в обеспечении информационной основы педагогической деятельности;
- компетентность в организации педагогической деятельности.

Понятие «мотив» часто используют для обозначения таких психологических явлений, как стремление, желание, замысел, которые отражаются в человеке в виде готовности к деятельности, ведущей к определенной цели или для объяснения индивидуальных различий в деятельности, осуществляемой в идентичных, тождественных условиях. Мотив – это повод, причина, необходимость действовать, побуждение к чему-либо. Мотивация – это побуждение к деятельности совокупностью различных мотивов, создание конкретного состояния личности, которое определяет, насколько активно и с какой направленностью человек действует в определенной ситуации [1]. Проблема мотивации и мотивов поведения и деятельности — одна из стержневых для всех участников образовательного процесса и становится особо актуальной на современном этапе развития образования.

Особенностями мотивации личностно-профессионального саморазвития учителя с позиций изменений в российском образовании являются [2]:

- поиски личностного смысла профессиональной педагогической деятельности путем определения доминирующих мотивационных потребностей каждого педагога, оказания конкретной адресной помощи учителю с учетом профессиональных возможностей и потребностей;
- применение современных механизмов мотивации профессионального роста педагогов путем оценки эффективности системы мотивации труда, совершенствования системы стимулирования саморазвития педагогов, в т.ч.

через эффективный контракт, создания мотивационной среды в образовательной организации;

– изменение позиции руководителя в мотивации саморазвития учителей путем личного положительного примера, отказа от стереотипов управления и овладения новыми средствами мотивации и стимулирования профессиональной педагогической деятельности сотрудников образовательной организации.

Можно выделить те мотивы, к формированию и развитию которых нужно стремиться: внешние – познавательные и социальные на высшем уровне, внутренние – мотивы, направленные на достижение успеха. Это та совокупность мотивов, которая определяет высокий уровень развития мотивации педагогов - «универсальная молекула высокой мотивации».

В лицее № 150 Калининского района Санкт-Петербурга определены эффективные механизмы управления мотивацией сотрудников.

Таблица 1

Механизмы управления мотивацией сотрудников

Мотивы	Механизмы
1. Мотивы самостоятельности. Потребность в доверии руководства в самостоятельном принятии решений и др.	1.1. Повышение самостоятельности, возможность работать по интересующей программе, выбирать или создавать авторскую программу элективного курса, внеурочной деятельности. 1.2. Перевод на самоконтроль, предоставление большей самостоятельности в действиях. 1.3. Предоставление дополнительных полномочий. 1.4. Поручение желающим более сложных и ответственных, чем другим педагогам, заданий.
2. Мотивы реализации себя в творческой профессиональной деятельности личности. Потребность в признании уникальности, уникального вклада в труд и др.	2.1. Проведение мастер-класса для учителей района или города. 2.2. Содействие и помощь в участии и реализации интересующего учителя проекта. 2.3. Содействие в разработке, утверждении и распространении авторской программы. 2.4. Включение в резерв руководящих кадров. 2.5. Организация внутришкольных конкурсов, направление на внешние конкурсы. 2.6. Рекомендация на присвоение званий. 2.7. Благодарственные письма, грамоты, устные благодарности и похвала
3. Мотивы личного развития, самореализации, приобретение новой информации и др.	3.1. Предоставление возможности регулярно повышать квалификацию, направление на курсы по перспективным направлениям педагогической деятельности или стажировку. 3.2. Предоставление времени на методическую работу (работа на дому). 3.3. Творческая поддержка коллег. 3.4. Дополнительные дни к отпуску. 3.5. Оплата научно-методической литературы. 3.6. Содействие в переподготовке по интересующей учителя и руководителя школы специальности.

Мотивы	Механизмы
	<p>3.7.Привлечение к участию в инновационной деятельности.</p> <p>3.8.Поощрение инициатив, самостоятельности, организация внутришкольных конкурсов.</p> <p>3.9.Включение в коллективную деятельность (в составе творческих проблемных групп, команд разработчиков проектов)</p>
<p>4.Мотивы признания, самоуважения, самоутверждения, достижения социального успеха</p>	<p>4.1.Предоставление возможности распространения опыта работы через проблемные конференции, педагогические чтения, семинары.</p> <p>4.2.Организация обобщения опыта, содействие в подготовке собственных публикаций и пособий в печати.</p> <p>4.3.Представительство от школы на ответственных мероприятиях регионального значения.</p> <p>4.4.Привлечение к руководству структурными подразделениями методической службы школы, привлечение к управленческой деятельности в составе различных советов, комиссий и т.д.</p> <p>4.5.Получение права на проведение семинаров для своих коллег.</p> <p>4.6.Назначение на должность методиста, ответственного за стажировку молодых учителей.</p> <p>4.7.Рекомендация учителю для работы в вузе.</p> <p>4.8.Рекомендация учителю для работы в экспертных группах.</p> <p>4.9.Аттестация на квалификационную категорию.</p> <p>4.10.Предоставление возможности работы в престижных классах, по экспериментальным программам</p>
<p>5.Мотивы принадлежности, общения. Потребность быть в коллективе и др.</p>	<p>5.1.Вхождение в состав различных органов, решающих важные проблемы жизни школы.</p> <p>5.2.Повышение статуса образовательной организации.</p> <p>5.3.Поддержка существующих традиций.</p> <p>5.4.Совместное проведение досуга (вечера, экскурсии, походы и т.д.).</p> <p>5.5.Поздравление со знаменательными событиями в жизни педагога.</p> <p>5.6.Привлечение к общественной работе.</p> <p>5.7.Привлечение педагогов к коллективному анализу проблем организации</p>
<p>6.Мотивы стабильности, защищенности, комфорта.</p>	<p>6.1.Гарантия защищенности от посягательств на профессиональную честь учителя.</p> <p>6.2.Предоставление оплачиваемых часов на методическую работу.</p> <p>6.3.Гарантия имеющегося статусного положения в коллективе.</p> <p>6.4.Наличие профсоюзной организации, коллективного договора.</p> <p>6.5.Четкие должностные инструкции.</p> <p>6.6.Своевременное предоставление информации о проверках.</p> <p>6.7.Составление удобного расписания занятий.</p> <p>6.8.Корректное поведение руководителей, демонстрация с их стороны поддержки.</p>
<p>7.Мотивы состязательности</p>	<p>7.1.Методическое сопровождение различных конкурсов профессионального мастерства.</p> <p>7.2.Присвоение звания победителя школьного конкурса профессионального мастерства</p> <p>7.3. Рейтинги по результатам мониторинга.</p>

В ГБОУ лицее №150 Калининского района Санкт-Петербурга мотивация педагогов к профессиональному росту и саморазвитию осуществляется через совершенствование управления, научно-методического и психолого-педагогического сопровождения. Администрацией и педагогическим коллективом разработана система методического сопровождения саморазвития учителя. Её целью является создание комфортных условий учителю для самопознания и саморазвития в профессиональной деятельности.

Очень важным механизмом повышения мотивации педагогов является систематический мониторинг деятельности на основе самооценки. В системе управления образовательной организацией (на основе финской модели, разработанной компанией Efeko) для самооценки выделены такие области как «Руководство», «Принципы и стратегия», «Персонал школы», «Партнёрство и ресурсы», «Процессы деятельности». Данные области оценки охватывают основные элементы системы управления и позволяют оценить эффективность внедрения инноваций. Финская модель самооценки деятельности образовательной организации была скорректирована для новых задач, прошла апробацию и подтвердила готовность к внедрению [3].

Что изучается в процессе использования данной модели?

- Как директор/администрация осознают значимость внедрения ФГОС, видят перспективы и ценности данных изменений, способствуют их достижению?

- Насколько программа развития школы, образовательная программа и другие нормативные документы соответствуют ФГОС?

- Как осуществляется руководство педагогическим коллективом, развитие и использование его опыта и знаний при внедрении стандартов образования? Как планируется управление персоналом в условиях инновационной деятельности?

- Как при помощи планирования внутренних ресурсов школы и внешних партнерских отношений оказывается поддержка внедрения ФГОС?

- Каким образом организовано планирование, руководство и развитие процессов, направленных на реализацию стандартов?

Методическое сопровождение предусматривает формирование профессиональной компетентности педагогов по разработке технологической карты урока, оценочных методик эффективности урока в соответствии с требованиями ФГОС. В условиях обновления содержания образования вырастает роль психолого-педагогического сопровождения педагогов. Важнейшей задачей модернизации образования является обеспечение его качества, доступности, индивидуализации и дифференциации, что предполагает:

- создание психологически безопасной образовательной среды;

- осуществление квалифицированной диагностики возможностей и способностей учителя и ученика

- помощь (содействие) учителю и ученику в решении актуальных задач развития профилактики нарушений эмоционально-волевой сферы;
- помощь в разрешении проблем во взаимоотношениях с, коллегами, родителями.

В лицее широко используются возможности службы сопровождения: проводятся психологические тренинги для всех участников образовательных отношений, индивидуальные консультации психологов, совместные уроки и внеурочные мероприятия, интерактивные психолого-педагогические консилиумы и воспитательные события.

Внедрение модели обеспечило:

- создание информационного поля, обеспечивающего оперативное управление в процессе внедрения ФГОС;
- создание необходимых условий для преодоления возможных трудностей, вызванных переходом на ФГОС общего образования;
- формирование у педагогов рефлексивных умений на основе навыков самоконтроля и самооценки профессиональной деятельности;
- формирование и развития у педагогов и администрации компетентности в оценочной деятельности;
- принятие обоснованных управленческих решений.

Литература

1. Шадриков В. Д. Методика оценки уровня квалификации педагогических работников, 2011.
2. Кирдянкина С.В.. Мотивация личностно-профессионального саморазвития учителя как ресурс реализации ФГОС общего образования, 2014. - (электронный ресурс) URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-lichnostno-professionalnogo-samorazvitiya-uchitelya-kak-resurs-realizatsii-fgos-obshchego-obrazovaniya> (дата обращения: 07.03.2019).
3. Петербургская школа: инновации. Сборник. Санкт-Петербург, издательство SMG Print, 2016.

3.3. Межкультурная коммуникация с педагогами и учащимися дальнего и ближнего зарубежья - средство профессионального роста учителя

Концепция государственной поддержки и продвижения русского языка за рубежом является одним из основополагающих государственных документов в области развития международного культурно-гуманитарного сотрудничества и формирования позитивного образа России в мире. Образовательным учреждением, в том числе и школам, отводится особая роль. Работа с детьми разного возраста и педагогами, живущими за рубежом, может дать существенный результат. Чем больше школ вместе с партнерами из высших учебных заведений будет вовлечено в эту работу, тем существеннее будет сфера влияния на расширение интереса к русскому языку и российской культуре со стороны детей и педагогов дальнего и ближнего зарубежья. У них

формируется особый взгляд на мир и на Россию в мире. Очевидно, что в этом процессе необходимо принимать участие именно образовательному профессиональному сообществу России, направляя посредством дистанционного обучения живой интерес детей и профессиональный интерес педагогов в русло разнообразного и богатейшего мира отечественной культуры и русского языка. У нас есть возможности помочь соотечественникам и их детям, проживающим за рубежом, детям и педагогам, которым интересен русский язык и российская культура. Для названной адресной аудитории детей и взрослых школы должны и могут стать связующими действенными каналами доступа к российскому образованию и российской культуре. В современном мире коммуникация между учащимися и педагогами не должна прерываться. Напротив, формируя условия для продвижения и поддержки русского языка и культуры, мы имеем реальную возможность максимально расширять контакты с зарубежными школьниками, их родителями, педагогами, возвращая уважение и формируя интерес к России.

Коммуникация детей и взрослых разных стран в виртуальной образовательной среде и живое общение - это взаимовыгодное сотрудничество. Каждый из участников расширяет свое информационное поле в области культуры, лингвистики, педагогики. И наверно, самое главное возникает понимание, что у всех людей на планете ценностные ориентиры в жизни одинаковы.

Гимназия № 192 Калининского района с углублённым изучением иностранных языков - английским, французским и немецким (по выбору учащихся) всегда имела тесные образовательные связи с Великобританией, Германией, Францией, США, Финляндией, Белоруссией. Больше тридцати лет гимназисты и учащиеся Великобритании проходили лингвистический практикум по программе «Межшкольный обмен» в городе Бристоль, где учащиеся обеих сторон не только приобретали «языковые умения», но и знакомились с культурой и историей России и Англии.

Гимназия является инициатором и организатором международного творческого конкурса «Одиссея Разума» в северо-западном регионе России, основные идеи которого ориентированы на решение заданной проблемы в форме театрализованного представления и на успешное участие в спонтанном конкурсе инновационных идей. Три года гимназия сотрудничает с Германией по проекту «Уроки истории: достоинство и уважение между людьми». «Евроклуб лидеров: Взлетная полоса» как интернациональный клуб знакомства с культурой зарубежных стран, активно работает в гимназии пять лет.

В современных условиях дистанционное обучение педагогов и учащихся зарубежных стран является востребованным и единственным результативным для обеих сторон средством коммуникации и одновременно образовательно-просветительским каналом. Имеющийся у гимназии опыт сотрудничества посредством реализации различных интерактивных коммуникативно-

образовательных форматов позволяет нам выстроить модель школьной виртуальной языковой среды для поддержки и продвижения русского языка и популяризации российской культуры.

Новостной контент виртуальной образовательной среды отражает текущие события и планы дистанционного обучения. Информационно-образовательный контент включает: комплект учебных материалов по основным разделам учебника «Русский язык», включая иллюстративно-графический материал; информационно-иллюстративные материалы по истории и культуре России, включая традиции русских праздников, русский народный фольклор; аудио и видеоматериалы (видеоуроки, видеозаписи, видеокolleкции).

Информационно-методический контент включает: методические разработки виртуальных экскурсий и виртуальных коллекций по различной тематике, виртуальных сетевых конкурсов и игр под общим названием «Я познаю Россию», сценарии сюжетно-ролевых игр по темам: «Семья», «Работа», «Наши улицы», «Санкт-Петербург»; разработки проектов по социальным и культурологическим проблемам; модель клуба лидеров «Взлетная полоса»; программы вебинаров, конференций и круглых столов. Практические занятия составляют основу дистанционного обучения педагогов и учащихся, как и дискуссии, основанные на обсуждении проблемы с сопоставлением различных точек зрения и выборе решения.

Информационно-аналитический контент включает: методику оценки эффективности сформированных условий; отзывы участников о проведенных мероприятиях, данные анкетирования и интервьюирования учащихся и педагогов; аналитические доклады.

Результативность образовательной деятельности в заданном направлении можно оценивать по-разному.

Хочется надеяться, что двери для общения между детьми и педагогическими работниками разных стран будут открытыми.

Литература

1. Концепция государственной поддержки и продвижения русского языка за рубежом / Интернет-ресурс: <http://www.kremlin.ru/acts/news/50644>.
2. Федеральная целевая программа «Русский язык» на 2016 – 2020 годы URL <http://минобрнауки.рф/проекты/фцп-русский-язык>.
3. Костомаров, В.Г. Первые шаги МАПРЯЛ // Международная ассоциация преподавателей русского языка и литературы: справ.-аналит. материалы / Науч. ред. Л.А.Вербицкая; сост.: Н.В.Брунова, А.В.Коротышев, Л.В.Московкин. – СПб.: МАПРЯЛ, 2015. – С.4-7.

3.4. Инновационные и информационные ресурсы профессионального роста педагога

Педагогическая деятельность, как никакая другая, в качестве мировоззренческого основания опирается на систему духовных ценностей.

Профессиональный рост учителя возможен в образовательной среде, которая пронизана духом интеллигентности и высоким уровнем культуры, где нет бессмысленных споров и конфликтов, зависти и нездоровой конкуренции. В педагога необходимо «встроить» нравственные запреты на манипулирование учеником, на поведение, не отвечающее истинным ценностям. В природе каждого человека заложена потребность идентификации себя с окружающими людьми. Внутренний самоанализ учителя опирается на окружающую действительность. Для педагога педагогическая среда, в которой он живет, особенно значима. Какая она? Постоянный поиск и созидание нового или в ней царит пассивная атмосфера, далекая от духовного роста? Необходимо всегда помнить, что школа – это не «тихая гавань, где идет степенная и размеренная жизнь». Все возрастающая неопределенность в глобальном масштабе и постоянные изменения в геометрической прогрессии в наш информационный век не позволяют учителю в такой школе приобрести необходимые умения социально-культурного проектирования, так необходимые современному педагогу. Школа – это «корабль, идущий вперед по волнам, за штурвалом, которого уверенно стоит капитан» [1]. Это требование времени. Лидерами в создании атмосферы личностного и профессионального роста всегда выступает в образовательном учреждении административная команда. Эти два стержня педагогического роста учителя рассматриваются как необходимость и как потребность. Они должны формироваться во взаимосвязи и взаимопроникновении. Сегодня как никогда является актуальной задача формирования навыка инновационного поведения и учителей, и учеников [2]. Именно эти подходы заложены авторами в основу школьной модели профессионального роста учителя. Образовательное поле гимназии № 192 Калининского района строится с учетом традиционной деятельности, положительного опыта, накопленного предшественниками и инновационной деятельности, осуществляемой в течение нескольких лет. Это наработанная система управления образовательным процессом. В качестве информационного и методического ресурса рассматривается «рабочая тетрадь учителя» и «инновационные продукты», созданные авторским коллективом по проблеме социализации детей и педагогических работников в области межкультурной коммуникации с учителями и учащимися стран дальнего и ближнего зарубежья.

Школа – центр вечного созидания, дерзаний, побед и ошибок. Это то место, где совместно учатся все: дети, учителя, родители. Каждый прожитый год – это маленькая жизнь целого большого коллектива. И в этом сообществе каждый – индивидуальность. Любой успех, и маленький и большой, каждое полезное деяние и ученика и учителя обязано быть замеченным. Летопись школьной жизни должна быть запечатлена. Школьный сайт – это информационное отражение каждодневной жизни. Как правило, там нет размышлений, анализа проблем. Рабочая тетрадь учителя – это представление

всех достижений педагогов и детей: и больших и маленьких; это анализ проблемных зон и последующие целевые установки. Рабочая тетрадь – это путеводитель для всех субъектов образовательного процесса: «Что? Когда? Где?». Опыт показал, учитель, не нашедший своей фамилии в рабочей тетради-ежегодной издаваемой летописи, всегда огорчается. И это является для него великолепным мотиватором и организующим началом для дальнейших действий. Одновременно, рабочая тетрадь – это информационное обеспечение профессионального роста педагога. В рабочей тетради находит отражение инновационная деятельность и методическая работа, которая независимо от официального статуса – обязательна для исполнения педагогом. Информация о работе педагога в рабочей тетради подвержена изменению. Индивидуальные успехи обобщаются в форме творческих мастерских «кафедр» гимназии. «Творческая мастерская учителя и ученика» является формой работы для талантливых педагогов и детей. Разработки интересных и творческих мероприятий являются результатом совместной деятельности учителя и ученика. Творческая мастерская создается на добровольной основе учителями – предметниками и учащимися под руководством администрации. Формой отчета по результатам работы творческой мастерской являются: для учителей – методические разработки проектов, уроков и внедрение их в образовательную деятельность; для учащихся – участие в разработке и реализации проектов и интеллектуальных состязаний.

Результатом инновационной деятельности являются, как правило, многочисленные методические разработки. Методические разработки игровых, ролевых и экскурсионных проектов для детского общественного объединения /ДОО/ «ФАН-ПЛАНЕТ» в форме театрализованных сказочных этюдов, детских праздников, игр и экскурсий предназначены для пропаганды идеи «Учусь говорить на русском, английском, немецком французском языках» среди детей младшего, среднего и старшего школьного возраста, молодежи Санкт-Петербурга. Авторские разработки могут быть использованы педагогической общественностью для пропаганды изучения русского языка в глобальном мире. Для исторического детского общественного объединения созданы методические рекомендации для исторических реконструкций под общим названием «Военная слава России», ориентированных на изучение разных эпох и событий, исторических персонажей по темам: «Александр Невский – защитник земли русской», «Русь и степь – великое противостояние», «Заседание Сената», «Цивилизационный выбор Руси – выбор веры», «Подвиг во имя любви», «Гангутское морское сражение», «Великая отечественная война». Педагогами описана технология «Живая картина» с целью приобщение детей и взрослых к изучению произведений искусства. Используя данную технологию, созданы восемнадцать видеороликов. Проект «Медицинский ринг: хочу стать врачом-исследователем» посвящен всем тем, кому небезразлично, в каких руках в самое ближайшее время будет находиться медицина.

Профессиональный выбор должен быть осознанным, а не спонтанным. Для этого необходимо для детей создавать ситуации, связанные с этой благородной и нужной всем профессией. Проекты: «Демографическая, продовольственная, энергетическая, экологическая проблемы в графиках и цифрах»; «Банк и математика»; «Наша жизнь и дроби»; «Открытие магазина», «Строительство дома», «Бюджет семьи», аналитические и статистические отчеты по социальным проблемам с математическим обоснованием – одна, из современных технологий обучения учащихся математике. На уроках истории и обществознания используются материалы, собранные детьми из воспоминаний родственников и близких людей для «Книги Памяти» рубрики «Вспоминая 50-е, 60-е, 70-е, 80-е, 90-е и 2000-е годы», авторские разработки по реконструкции исторических событий: «Заседания парламента и сената», «Заседание кабинета министров», «Открытая дискуссия – Мир в начале III-его тысячелетия», «Выбор веры на Руси». Проекты, созданные учителями и детьми, могут быть использованы педагогами России, а также педагогами дальнего и ближнего зарубежья. За последние три года разработаны пять авторских программ социальной направленности: «Орион» /Школа инновационных технологий/, «Я живу в России», «Евроклуб лидеров», «Открытый университет», «Клуб книголюбов». Все они воплощены в практику работы. Представленный опыт – это итог работы трех лет. Инновационная деятельность подвержена изменению и является ответом на запросы общества. Все эти разработки используются в организации инновационной деятельности в рамках Федеральной инновационной площадки по проблеме продвижения русского языка и культуры в страны дальнего и ближнего зарубежья.

В заключении хочется еще раз повторить известную аксиому, что личностный рост учителя – это основа его профессионального мастерства. Чаще благодарите учителя, который отдает сердце и знания детям. Добрые слова всегда находят отклик в сердцах ученика и его педагога.

Литература

1. Борытко Н.М. Педагог в пространствах современного воспитания: Монография - Волгоград: Перемена, 2001.
2. Даутова О.Б., Христофоров С.В. // Инновации и образование. Сборник материалов конференции. Серия “Symposium”, выпуск 29. СПб.: Санкт-Петербургское философское общество, 2003.

3.5. Условия формирования инновационного поведения учителя

Мощное развитие научно-технического прогресса, переход к информационному обществу, безграничное информационное поле, динамика социально-экономических отношений, процессы глобализации требуют формирование системы образования, соответствующей реалиям современного мира. Изменяется миссия современной системы образования. Особое внимание

уделяется формированию личности нового поколения, способной к инновационной интеллектуальной деятельности, достижению проектных, исследовательских, метапредметных, социально-коммуникативных компетенций. В 1972 году Комиссией ЮНЕСКО под руководством Эдгара Фора была принята концепция образования на протяжении всей жизни. Учить учиться и пользоваться знаниями, учиться делать дело (справляться с различными ситуациями и работать в команде), учиться жить вместе, развивая и понимая других людей и их стремление к независимости, учиться быть, т.е. развивать свои личностные качества и способность действовать с большей независимостью, руководствуясь собственными суждениями и личной ответственностью. Школа – ключевое звено в подготовке к обучению и образованию на протяжении всей жизни.

В 2016 году на международном экономическом форуме в Давосе Клаус Шваб предложил модель «Top 10 soft skills» (гибкие навыки). Выпускники ОУ для успешного продолжения обучения должны владеть навыками: решать комплексные задачи, думать критически, творчески мыслить, управлять людьми, работать в команде, распознавать эмоции других людей и свои собственные, управлять ими; формировать суждения и принимать решения, ориентироваться на клиента, вести переговоры, быстро переключаться с одной задачи на другую.

В настоящее время используют модель, включающую семь укрупненных гибких навыков:

- исследовать (системное мышление + интеллектуальная гибкость + научный поиск и экспериментирование),
- проектировать и создавать новое (креативность + дивергентное мышление + инженерное мышление),
- читать и писать в цифровую эпоху (информационная и медиаграмотность + цифровая безопасность),
- общаться (умение договариваться + чувство юмора),
- работать в команде (умение вдохновлять других + созидательная жизненная позиция + сотрудничество + проактивность),
- организовывать деятельность (личная эффективность + инициативность + лидерство + тайм-менеджмент),
- учиться учиться (самопознание + эффективное обучение + широкий кругозор).

При этом, учитывая инновационный путь развития науки, техники, общества, обновление подходов и возможностей реализации в профессиональной области, необходимо развивать образовательную систему, стимулирующую обучающихся овладевать навыками быстрого обучения и самообразования, предметными и ключевыми компетентностями. Важно расширять представление обучающихся о разных сферах и видах профессиональной деятельности, об актуальных социально-экономических,

научных, технологических проблемах через коммуникативное взаимодействие ребят с представителями науки, бизнеса, технопредпринимательства. Ориентация стандартов ФГОС на результат образования наилучшим образом отражает государственные, общественные и личностно-ориентированные запросы в адрес системы образования. Одним из важнейших запросов является формирование личности учащегося на основе освоения способов познания, развития, самообразования и стремления к овладению эффективными способами адаптации в современном мире науки, техники, социуме [1].

В XXI веке концепция непрерывного образования приобретает ключевое значение. Речь идет о процессе развития и роста образовательного потенциала личности в течение всей жизни. Процесс получения новых знаний становится важнейшей составляющей жизни. Таким образом, перед учителем стоит задача формировать инновационное поведение обучающихся. Решение этой задачи требует соответствия учителя инновационному поведению учеников.

В лицее №179 Калининского района Санкт-Петербурга разработана стратегия профессионального роста учителя, стимулирующая его инновационное поведение. Реализуется инновационный проект «Внутрифирменное обучение», в рамках которого организована работа профессиональных сообществ. Созданы региональная и федеральная методические сети в рамках реализации мероприятий ФЦПРО и ФИП, осуществляется сотрудничество с участниками отношений в сфере образования - социальными партнерами: СЗГМУ им. И.И. Мечникова, ФТИ им. А.Ф. Иоффе РАН, представители технопредпринимательства и бизнеса.

Мониторинг сформированности компетенций у педагогов в соответствии с профессиональным стандартом выявил наиболее вытребованные направления повышения квалификации учителей:

- концептуальные идеи модернизации российского образования, духовно-нравственные ценности и мировоззренческие основания индивидуального и общественного поведения, учитывающие интересы общества, природы и человека в планетарном масштабе;
- инновационный стиль мышления;
- совокупность черт личности, обеспечивающих предрасположенность к определенному типу поведения (инициативность, лидерство, самодостаточность, коммуникабельность, способность к эффективной работе в команде, толерантность и др.);
- готовность к выполнению вариативных видов деятельности в глобальной информационной сети;
- способность оперировать информацией для получения знания, имеющего практическую значимость (социальную, личностную);
- современные педагогические технологии, трансфер технологий.

Педагогическим коллективом лицея определены слагаемые инновационного образовательного поведения педагогов:

- уровни работы учителя с результатами образования (предметные, метапредметные, личностные);
- целостное представление о педагогической деятельности, в эпицентре которой лежит личность ученика;
- ценностная модель профессионального поведения - целостность, устойчивость системы ценностей определяет зрелость личности;
- модель социального поведения. В основе социального поведения коммуникативный потенциал учителя;
- ролевая модель поведения отражает функциональные роли, которые выполняет учитель в соответствии с обязанностями, профессиональной компетентностью, опытом решения образовательных и воспитательных задач;
- эмоциональное поведение обеспечивает эффективно-волевою регуляцию педагогических отношений и личностную самокоррекцию;
- педагогическая перцепция, включающая объективную самооценку, восприятие образа ученика, ситуации. Формы восприятия: аналитическая, эмоциональная, перцептивно-ассоциативная.



Современные учёные определили основные индикаторы развития гибких навыков у педагогов:

- работа в режиме soft skills, сочетание гибких навыков;
- самостоятельное развитие, поиск задач, решение вопросов, связанных с достижением soft skills;
- создание собственных задач с учетом принципов системности, тщательной проработки базовых заданий, дифференциации заданий по уровню сложности, предварительной актуализации основных понятий перед началом изучения темы, универсальности относительно различных программ обучения, сочетания алгоритмического и эвристического подходов, наличие творческих и развивающих заданий;
- способность корректно оценивать деятельность коллег, обучающихся.

К индикаторам профессионального роста в логике развития гибких навыков можно отнести:

- интегративный подход в использовании образовательных технологий;
- осознание значимости необходимости реализации инновационного поведения, оптимизм в отношении достижения предполагаемого результата;
- параллельное самообразование учителя и ученика;
- смелость выйти из зоны дидактического комфорта;
- обогащение технологии концептного анализа новыми приемами;
- способность успевать за быстро меняющимся миром и изменившимися обучающимися и родителями;
- демократический стиль работы.

Одной из составляющих педагогического мастерства учителя является его речь, которая делает процесс изучения интересным, привлекательным; создает искреннюю атмосферу общения, взаимопонимания с учениками, вселяет в них веру в себя. Содержание обратной связи от ученика к учителю – это ресурс качества образования, поскольку говорит о мотивации познания ученика, его личностном потенциале, стремлении к развитию и выбору образовательного маршрута. Оперативность обратной связи необходима, так как она помогает ответить на вопросы: к чему стремится учитель и ученик, каков результат деятельности (плюсы и минусы), обоснованный следующий этап работы.

Важной характеристикой инновационного поведения учителя является её технологическая составляющая. Известна притча о голодном человеке и ловле рыбы. «Важно не просто накормить голодного рыбой, главное – научить ловить её». Вопрос в том, какие механизмы помогут решить эту задачу [2].

В России стартовала международная программа «Intel: обучение для будущего», основной целью которой является формирование и развитие профессиональной педагогической компетенции учителей в области организации проектно-исследовательской деятельности школьников. В основе проектно-исследовательской технологии лежит классический метод проектов

Дьюи-Килпатрика, в контексте которого познавательная деятельность обучаемого строится через постановку значимой для него проблемы, для решения которой ему необходимо приобрести новые знания. В настоящее время активно реализуются технология проектов, исследований, кейс-технологии, технологии открытого пространства и развития критического мышления, а также дебаты, ИКТ, коучинг, «перевернутый класс».

Реализация личностно-ориентированного, практико-ориентированного, информационно-деятельностного подходов, здоровьесберегающих и здоровьесозидающих технологий стимулируют самореализацию и самоорганизацию обучающихся, ориентируют на достижение метапредметных результатов, качества образования, формирование гибких навыков.

Проблема образования взрослых – актуальная современная проблема, вызванная быстрым устареванием ранее приобретенных навыков и необходимостью приобретения новых. Растущие требования к профессиональной компетентности специалистов сделали образование на протяжении всей жизни условием их конкурентоспособности. Андрагогика осуществляет древнейшую формулу обучения: *non scholae, sed vitae discimus* – учимся не для школы, а для жизни. Согласно принципам андрагогики, взрослому обучающемуся человеку принадлежит ведущая роль в процессе обучения, который ставит перед собой конкретные цели обучения и стремится к самостоятельности, самореализации, самоуправлению [3].

Литература

1. Адольф В.А. Инновационная деятельность в образовании: проблемы становления / В. А. Адольф // Высшее образование в России. - 2010. - № 1. - С. 81-87.
2. Арзымбетова Ш.Ж. Педагогические условия формирования инновационной деятельности учителей в УВП общеобразовательной школы / Ш. Ж. Арзымбетова // Завуч. - 2002. - № 4. - С. 19-21.
3. Александрова О.В. Педагогическая андрагогика (электронный ресурс) URL: <https://multiurok.ru/files/pedagoghichieskaia-andraghoghika.html> (дата обращения: 12.03.2019)

3.6. Научно-методическое сопровождение внедрения ФГОС и профессионального стандарта педагога – ресурс изменения кадрового потенциала школы

В официальных документах, таких как стратегия инновационного развития Российской Федерации «Инновационная Россия 2020», подчеркивается тот факт, что учреждения образования не стали для учащихся «школой инноваций». В Государственной программе «Развитие образования» на 2018-2025 годы говорится о необходимости обновления профессиональных компетенций педагогов в связи с внедрением ФГОС. Актуальность научно-методического развития педагогов в современных условиях развития школы

обусловлена и требованиями профессионального стандарта. Его успешное внедрение требует создания комплекса условий:

- наличие методики диагностирования профессиональных затруднений педагогов;
- ориентация системы повышения квалификации на развитие профессиональных компетенций в соответствии с нормативными требованиями и индивидуальными образовательными запросами;
- обеспечение эффективного научно-методического сопровождения педагогической деятельности в условиях модернизации современного образования [4].

Научно-методическое сопровождение школы № 184 Калининского района Санкт-Петербурга – это открытая система поддержки профессионально-личностного развития педагогов. Сегодня методическая служба школы ведёт творческий поиск своего дальнейшего развития, актуализирует инновационную деятельность, осуществляя стратегический менеджмент в образовании. От учителя сегодня требуется принятие системы ценностей современного образования, осознание потребности модернизации и проектирования образовательного процесса с ориентацией на новые результаты, переосмысление своего опыта при внедрении ФГОС. В связи с этим содержание научно-методического сопровождения педагогов в условиях нашей общеобразовательной организации определяют требования ФГОС и профессионального стандарта педагога. Оно осуществляется на трёх уровнях.

Первый уровень – надпредметный – научно-методическое сопровождение реализует методологию и теорию ФГОС, требования профессионального стандарта.

Второй уровень – предметный – предусматривает научно-методическое сопровождение в предметной области компетентности педагога. Спектр научно-методического сопровождения определяется самим педагогом.

Третий уровень – личностный – научно-методическое сопровождение обеспечивает интеллектуальное, нравственное, эмоциональное, психологическое здоровье педагога [1]. Таким образом, предложенная структура и содержание научно-методического сопровождения в условиях школы № 184 позволяют сделать процесс сопровождения управляемым и управляющим. Рассмотрим подробнее, как осуществляется работа в таком формате.

Первый (надпредметный) уровень научно-методического сопровождения школы в контексте ФГОС предполагает наполнение школьного методического образовательного пространства ценностным смыслом, диалоговым общением, позициями осознанного выбора, значимыми для педагога действиями, ситуациями, событиями, встречами. Работа нацелена на развитие инновационной деятельности педагога и реализуется через проекты программы

развития школы «Школа – центр проектирования изменений во всех сферах жизнедеятельности государства».

Проект программы развития «Школа творчества» реализуется в формате Фестиваля проектов, школьной научно-практической конференции «Аллея открытий», где каждый учитель может проявить себя через сопровождение ученика в проектной и исследовательской деятельности.

Проект «Школа методического мастерства» реализуется средствами межшкольной сети «Учителя», где создан, по сути, виртуальный методический кабинет. По нашему мнению, «виртуальный методический кабинет» – это не просто еще одна инновационная форма методической работы. Он позволяет организовать методическое пространство для учителей, создает оптимальный доступ к необходимой информации, обеспечивает оперативную методическую помощь молодым учителям, дает возможность опытным педагогам поделиться опытом работы. Но в условиях ФГОС, профессионального стандарта особенно актуальны вопросы корпоративного методического сопровождения образовательной практики. Эта проблема решается средствами внутрифирменного обучения, представляющая собой систему практикоориентированных семинаров.

Таблица 1

Практикоориентированные семинары

Цель семинара	Темы семинаров
Подготовка к реализации методической темы школы, актуализация исследования своей педагогической деятельности в рамках Программы развития	Методическая тема школы и педагога
Подготовка к неделе педагогического мастерства	Современный урок в контексте ФГОС
Подготовка к Фестивалю проектов, школьной конференции и районным конференциям	Реализация проектной и исследовательской деятельности на современном этапе

Проект «Школа сотрудничества» (социально-педагогическое партнерство) реализуется через международную деятельность. Школа является активным членом профессионально-педагогического объединения учителей русского языка и литературы, методистов, заинтересованных организаций «Поликультурная школа Санкт-Петербурга» и включена в сетевое взаимодействие школ по продвижению и поддержке русского языка и культуры через организацию дистанционного обучения педагогов и учащихся школ зарубежных стран. Партнерство с армянской школой № 198 города Еревана и русской школой № 21 города Душанбе в Таджикистане реализуется через вебинары и нацелено на обмен современными образовательными технологиями, создание совместных статей, уроков. Школьной командой анализируются риски и эффекты такой формы взаимодействия с

международными партнерами. В дальнейшем в работу по социальному партнерству планируется включить кадетские классы в рамках проекта «Школа успеха» (подпроект «Школа успеха кадета»: система профильного (кадетского) образования). В стадии заключения договор с кадетской школой Петропавловска-Камчатского.

Школа ищет инновационные формы педагогического взаимодействия в поле социального сотрудничества. Проведён корпоративный педсовет «Управление качеством ресурсов и условий образовательной среды в системе «учитель – ученик – родитель» в условиях ФГОС», в котором приняли участие школа № 184 Калининского района, гимназия №272 и школа №564 Адмиралтейского района.

Школа активно реализует проект «Цифровая школа», в рамках которого работает над созданием экосистемы цифрового образования. Школа включилась в проект ГлобалЛаб, где все исследовательские проекты построены по принципам «гражданской науки», особого вида краудсорсинга. Цель реализации проекта «Цифровая школа» - через инновационные дистанционные образовательные практики создать условия для повышения в зарубежных школах интереса к русскому языку, знакомства с русской культурой и литературой, сохранения и развития культурного и языкового наследия носителей русского языка за рубежом. Таким образом, все проекты реализуют цель Программы развития школы, сформулированную в названии «Школа – центр проектирования изменений во всех сферах жизнедеятельности государства».

Второй уровень научно-методического сопровождения педагогов в общеобразовательной организации – предметный - предполагает проектирование и реализацию индивидуальных образовательных маршрутов педагогов с позиций профессионального стандарта в рамках единой методической темы школы, с учётом новых информационных источников и средств образовательного процесса (сетевых сообществ, опыта конкурсного профессионального движения, идей альтернативной педагогики). Единая методическая тема «От передачи знания к формированию и непрерывному обновлению компетенций» – это коллективный поиск решения научно-методической проблемы, который позволяет повысить уровень подготовки и мастерства педагогов, повысить качество обучения и воспитания. Для реализации этой задачи каждый педагог сформулировал свою методическую тему в рамках методической темы школы и с учётом проектов программы развития и начал ее реализацию в формате исследовательской работы. Этот формат предполагает формулирование актуальной (проблемной) и интересной самому учителю методической темы. Учитель формулирует цель и задачи исследования, выдвигает гипотезу, в процессе исследования ее проверяет и создает продукт, который может быть использован в других образовательных учреждениях Санкт-Петербурга, России и зарубежных стран.

Это могут быть разработки метапредметных уроков, создание модели межпредметного обучения, диагностика успеха урока (письменная или внутренняя рефлексия), коллекция проектов, исследований и рефератов учащихся школы, мультимедийные приложения к урокам (в рамках подпроекта «Цифровая школа»). Вот примеры тем учительских исследований: «Я – цифровой учитель», «Математическое моделирование в химии», «Биоритмы, моделирование биоритмов (биология, информатика)», «Межпредметное обучение», «Развитие логического мышления на уроках математики по ФГОС НОО». Таким образом, обращение к темам, интересным учителям, лично и профессионально значимым, создает условия для мотивационно-ценностного принятия требований профессионального стандарта и формирование готовности педагогов к инновационной деятельности в школьном методическом образовательном пространстве.

Третий уровень – личностный – научно-методического сопровождения нацелен на развитие продуктивного специалиста. Формирование такого специалиста связано с преодолением иммобильности. Научно-методическое сопровождение такого педагога основано на модерировании, консультировании, супервизии и фасилитации. Препятствиями для профессионального становления могут быть страх успеха, социальные стереотипы, давление окружающих, потребность безопасности. А реализация потребности педагога в творческой самоактуализации требует от него открытости новым идеям и инновационному опыту. Модерирование – деятельность, направленная на раскрытие потенциальных возможностей работника и его способностей. Аудит качества образованности, способности к образованию позволяет выявить тех педагогов, которые в силу иммобильности не проявляют себя ярко в образовательном учреждении. Далее проводится проектное консультирование, направленное на оказание помощи в проведении комплексного анализа и оценки результатов своей профессиональной деятельности, осуществляется консультирование по подбору новых технологий для использования в учебном процессе, инструментария педагогической диагностики результатов образовательного процесса и т.п. Педагог сам диагностирует свою деятельность, сам делает выводы без давления «сверху». Таким образом, педагогу оказываются эволюционные услуги, то есть оказание помощи в проведении комплексного анализа и оценки результатов профессиональной деятельности без административного контроля. Супервизия предполагает помощь в исправлении профессиональных ошибок. Причём, метод взаимодействия методической службы с педагогами, группами педагогов предполагает, что заместитель директора по УВР не решает за педагога проблему, а учит его находить, изобретать, заимствовать наиболее разумные решения, актуальные для каждого человека в его конкретной жизненной ситуации [2, 3].

Следует отметить, что наряду с инновационными технологиями развития персонала не потеряли свою актуальность также традиционные формы обучения и повышения квалификации. На наш взгляд, несмотря на новое название, понятие фасилитации (стимулирования, вдохновения) – понятие традиционной технологии научно-методического сопровождения педагога. Фасилитация рассматривается нами как процесс влияния на мотивацию профессионально-личностного развития педагога, ценностного отношения к педагогической деятельности и усвоение смыслов как элементов личностного опыта. Иногда необходимо человека заинтересовать, «вдохновить» на инновационные действия. Таким образом, системное взаимодействие заместителя директора по УВР и педагога направлено на оказание помощи в выборе наиболее оптимального пути решения профессиональной проблемы с опорой на свой профессиональный и жизненный опыт в условиях образовательной организации.

Управление инновациями в научно-методическом сопровождении педагогов является ресурсом позитивного изменения кадрового потенциала школы, а значит, и повышения качества образования.

Литература

1. Галицких, О.Е., Давлятшина О.В. Научно-методическое сопровождение педагогов в современных условиях развития школы/Педагогический имидж. - №3. – 2016.
2. Поташник, М. М. Как помочь учителю в освоении ФГОС : метод. пособие / М. М. Поташник, М. В. Левит. – М. : Педагогическое общество России, 2014. – 320 с.
3. Поташник, М. М. Управление профессиональным ростом учителя в современной школе : метод. пособие / М. М. Поташник. – М. : Педагогическое общество России, 2011. – 448 с.
4. Ямбург, Е. А. Что принесёт учителю новый профессиональный стандарт педагога? / Е. А. Ямбург. – М. : Просвещение, 2014. – 175 с.

3.7. Формирование профессиональной компетентности педагогов, работающих с детьми с расстройством аутистического спектра в условиях инклюзивной школы

Необходимой составляющей профессионализма человека является профессиональная компетентность. Профессиональная компетентность педагога – это многофакторное явление, включающее в себя систему теоретических знаний педагога и способов их применения в конкретных педагогических ситуациях, ценностные ориентации педагога, а также интегративные показатели его культуры (речь, стиль общения, отношение к себе и своей деятельности, к смежным областям знания и др.). Под профессиональной компетентностью понимается совокупность профессиональных и личностных качеств, необходимых для успешной педагогической деятельности. Профессионально компетентным можно назвать

педагога, который на достаточно высоком уровне осуществляет педагогическую деятельность, педагогическое общение, достигает стабильно высоких результатов в развитии и воспитании. Профессионализм - самый высокий уровень педагогической компетентности. Это овладение смыслами профессии, профессиональными позициями, ее гуманистической направленностью, владение высокими образцами труда (мастерство), поиск нового (новаторство).

В последнее время расстройства аутистического спектра (РАС) у детей дошкольного и младшего школьного возраста выявляются все чаще. Родителям бывает порой очень тяжело вырастить и воспитать ребенка, страдающего аутизмом. Именно в таких случаях требуется помощь педагога-профессионала. Поэтому в работе с детьми с РАС педагог, кроме всего перечисленного, должен обладать еще и дополнительными компетенциями. В соответствии с определением понятия «профессиональная компетентность» оценивание уровня профессиональной компетентности педагогических работников, работающих с детьми РАС, предлагается осуществлять с использованием трех критериев:

- владение современными педагогическими технологиями в области работы с детьми-аутистами и их применение в профессиональной деятельности;
- готовность решать профессиональные предметные задачи при работе с детьми-аутистами;
- способность контролировать свою деятельность при работе с детьми-аутистами в соответствии с принятыми правилами и нормами.

Профессиональная компетентность педагога при работе с детьми РАС указывает на индивидуальный подход к таким учащимся. Педагогам необходимо:

- изучить протоколы обследования детей при поступлении в школу, иметь представление о выраженности основного дефекта, о сопутствующих отклонениях, знать о физическом здоровье каждого, о социально-бытовых условиях жизни;
- получить информацию об особенностях конкретного ребенка от специалистов сопровождения, от родителей, от самого ребенка, а также воспользоваться характеристиками специалистов предыдущего образовательного учреждения;
- воспользоваться материалом видеозаписей, на которых ребенок принимает участие в занятиях, семейных или социальных мероприятиях.

Анализ существующей практики показывает, что для разных категорий детей с ОВЗ должны быть разработаны и внедрены различные модели обучения, позволяющие максимально реализовать потенциал детей с РАС. В рамках реализации проекта в инклюзивной школе будет создана единая система, позволяющая разработать и реализовать индивидуальную

образовательную траекторию ребенка с РАС и подготовить его к следующим жизненным этапам (профессиональному и предпрофессиональному). Учителя, работающие в системе инклюзивного образования с обучающимися с РАС, должны не только пройти обучение на курсах повышения квалификации, но и должны быть включены в систему внутрифирменного обучения. Педагоги должны иметь возможность проконсультироваться со специалистами по текущим проблемам, возникающим в процессе работы. Необходимо проводить регулярную супервизию со стороны специалистов, в т.ч. с использованием подготовленного портфеля диагностических материалов. Реализация инновационного образовательного проекта школой № 81 Калининского района Санкт-Петербурга в рамках Федеральной инновационной площадки предусматривает организацию эффективного взаимодействия между участниками образовательных отношений на основе внедрения современных средств коммуникации, а также реализацию специальной программы обучения для родителей, обучающихся с РАС.

В инклюзивной школе создана служба сопровождения, которая объединила педагога-психолога, педагога-дефектолога, учителя-логопеда, учителей, специалистов учреждений здравоохранения, общественных организаций с целью интеграции обучающихся с РАС в социокультурную жизнь.

Педагог-дефектолог дает оценку знаний, умений ребенка, особенностей развития его школьных навыков с целью построения научно-обоснованной программы дальнейшего обучения и воспитания. Психолог получает максимальную информацию от педагога об особенностях усвоения ребенком знаний, о его поведении. В свою очередь, педагог-дефектолог при составлении обучающих программ не может не учитывать особенности развития гностических процессов и личности ребенка, степень и структуру дефекта, которые определяет психолог. Учитель-логопед определяет уровень и специфику речевой патологии, свойственной детям с РАС. Данные логопеда об особенностях речевого развития детей с аутизмом помогают психологу в диагностике развития гностических и интеллектуальных процессов. Например, логопед констатирует наличие у ребенка с аутизмом дизартрии (трудности сочленения звуков), что наблюдается у детей с церебрально-органической недостаточностью. Впоследствии при проведении нейропсихологической диагностики гностических процессов у ребенка и составлении программы психологической коррекции у психолога появляется возможность реализации более дифференцированного подхода. Психолог является центральным звеном в системе психологического сопровождения детей с аутизмом. Анализируя особенности психического развития ребенка с аутизмом, определяя степень, структуру и специфику аффективного и интеллектуального дефекта у ребенка, психолог рассматривает их не с позиции логики болезни, а с позиции

нормального психического развития, анализирует механизмы нарушения нормальной психической деятельности ребенка с аутизмом.

Учителя-предметники должны овладеть специальными психолого-педагогическими знаниями и профессиональными компетенциями. Для этого в школе № 81 разработана система информационно-методического сопровождения и повышения квалификации педагогов, работающих с детьми РАС:

- обучение по образовательным программам на базе вузовских подразделений – институтов, факультетов, а также кафедр, в т.ч. в дистанционном формате «Поведенческий анализ АВА», «Развитие навыков общения как приоритетное направление работы службы психолого-педагогического сопровождения детей с ОВЗ, включая РАС», «Отечественный и зарубежный опыт работы с детьми с РАС»;

- педагогические и целевые стажировки;
- профессиональный тьюториал, наставничество;
- участие в научно-практических конференциях, обучающих семинарах;
- семинарские лекционные группы, групповые тренинги и мастер-классы, которые проводят в профильных подразделениях и филиалах вузов;
- совместная исследовательская педагогическая деятельность, проводимая при участии специалистов и работников российских научных и образовательных учреждений;

- мероприятия по повышению квалификации в выездном формате (краткие курсы, семинары, «летние школы», индивидуальные стажировки в подразделениях и филиалах вузов, дистанционные интерактивные программы образования).

Повышение квалификации педагогов и профессиональная переподготовка ведется с учетом реализации андрагогических подходов и являются элементами одной системы непрерывного образования.

Программы обучения психолого-педагогической коррекции детей с расстройствами аутистического спектра включают в себя большой комплекс общепрофессиональных, предметных и специальных дисциплин, содержащих все самые новейшие и эффективные методики работы в данной сфере. Они проектируются с одной стороны - с учетом диагностики личностных образовательных потребностей, уровня квалификации педагога, с другой - социального заказа региональной системы повышения квалификации работников образования и требований к педагогу. Поиск новых подходов к содержанию и формам повышения квалификации преимущественно связан с ликвидацией профессиональных дефицитов учителей, работающих с детьми с ограниченными возможностями здоровья.

Литература

1. Аутизм: методические рекомендации по коррекционной работе / под ред. С.А. Морозова - М.: ВЛАДОС, 2002

2. Дмитриева Т.П. Инклюзивное образование. Выпуск 3. «Организация деятельности координатора по инклюзии в образовательном учреждении» — М.: «Центр «Школьная книга», 2010.
3. Инклюзивное образование: право, принципы, практика / Сост. Борисова Н.В., Прушинский С.А. — М.: Владимир: ТранзитИКС, 2009.
4. Инклюзивное образование: состояние, проблемы, перспективы. — Минск: Четыре четверти, 2007. 13.
5. Никольская О.С. Особенности психического развития и психологическая коррекция детей, страдающих ранним детским аутизмом: Автореф. канд. дис. - М., 1985.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Можно говорить о том, что в ближайшее время конкурентоспособность стран в мировом сообществе будет определяться конкурентоспособностью их систем образования. Достижение высокого качества образования и вхождение российского образования в десятку лучших в мире, неразрывно связано с подготовкой педагогов нового типа. Они должны быть готовы работать в цифровом образовательном пространстве и быстро меняющемся мире.

Какими качествами должен обладать учитель будущего? Как помочь педагогу шагнуть в ногу со временем? Как сохранить традиции российского образования и обеспечить его инновационное развитие? Именно на эти вопросы авторы монографии дают ответы, представляя инновационные идеи, воплощённые в практике образовательные модели и управленческие решения.

Монография подготовлена в рамках реализации региональной составляющей национального проекта «Образование»: федеральный проект «Учитель будущего». Основная задача деятельности специалистов Информационно-методического центра объединить ресурсы инновационных образовательных организаций, работающих в режиме федеральных и региональных инновационных площадок, ресурсных центров общего образования, опережающего внедрения ФГОС общего образования, районных опорных методических площадок для формирования образовательной экосистемы, обеспечивающей образование и профессиональный рост педагога на протяжении всей жизни.

Учитель будущего – это успешный учитель сегодня, это мотивированный высокопрофессиональный педагог, который в состоянии видеть каждого ученика и реагировать на индивидуальные особенности. Это профессионал, умеющий и любящий учиться сам, готовый к постоянному самообразованию, развитию, отличающийся профессиональной мобильностью.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Авво Борис Вольдемарович, к.п.н., доцент кафедры теории и истории педагогики института педагогики Российского государственного педагогического университета им.А.И.Герцена

Агапова Елена Николаевна, к.п.н., доцент кафедры управления образованием и кадрового менеджмента института экономики и управления Российского государственного педагогического университета им.А.И.Герцена

Байкова Ирина Григорьевна, директор школы № 619 Калининского района Санкт-Петербурга (Федеральная инновационная площадка)

Батова Людмила Анатольевна, директор лицея № 179 Калининского района Санкт-Петербурга (Федеральная инновационная площадка)

Бурлакова Марина Александровна, заместитель школы № 81 Калининского района Санкт-Петербурга (Федеральная инновационная площадка)

Вольтов Алексей Викторович, к.п.н., заместитель директора информационно-методического центра Калининского района Санкт-Петербурга (Федеральная инновационная площадка)

Вольтова Ольга Анатольевна, заместитель директора по учебно-воспитательной работе гимназии № 192 Калининского района Санкт-Петербурга (Федеральная инновационная площадка)

Дегтерева Ирина Анатольевна, методист центра оценки качества информационно-методического центра Калининского района Санкт-Петербурга (Федеральная инновационная площадка)

Елисеева Мария Григорьевна, методист центра оценки качества информационно-методического центра Калининского района Санкт-Петербурга (Федеральная инновационная площадка)

Кадетова Наталия Юрьевна, заместитель директора информационно-методического центра Калининского района Санкт-Петербурга (Федеральная инновационная площадка)

Калганова Светлана Витальевна, заведующий центром оценки качества информационно-методического центра Калининского района Санкт-Петербурга (Федеральная инновационная площадка)

Клецко Татьяна Сергеевна, заместитель директора по учебно-воспитательной работе лицея № 150 Калининского района Санкт-Петербурга

Канчурина Римма Рауфовна, методист школы № 619 Калининского района Санкт-Петербурга (Федеральная инновационная площадка)

Колесникова Валентина Петровна, директор информационно-методического центра Калининского района Санкт-Петербурга (Федеральная инновационная площадка)

Лукьяненко Анна Геннадьевна, заведующий отделом информационно-методического центра Калининского района Санкт-Петербурга (Федеральная инновационная площадка)

Масленникова Светлана Александровна, директор гимназии № 192 Калининского района Санкт-Петербурга (Федеральная инновационная площадка)

Обуховская Анна Соломоновна, к.б.н., заместитель директора лицея № 179 Калининского района Санкт-Петербурга (Федеральная инновационная площадка)

Пигалкина Елена Борисовна, заместитель директора информационно-методического центра Калининского района Санкт-Петербурга (Федеральная инновационная площадка)

Самойленко Лидия Ивановна, к.п.н., заместитель директора по учебно-воспитательной работе гимназии № 192 Калининского района Санкт-Петербурга (Федеральная инновационная площадка)

Седачева Татьяна Юрьевна, методист информационно-методического центра Калининского района Санкт-Петербурга (Федеральная инновационная площадка)

Фёдорова Нелли Николаевна, к.п.н., директор школы № 81 Калининского района Санкт-Петербурга (Федеральная инновационная площадка)

Шерстобитова Ирина Анатольевна, к.п.н., доцент кафедры филологического образования Санкт-Петербургской академии постдипломного педагогического образования

Шингаев Сергей Михайлович, д.п.с.н., доцент кафедры психологии Санкт-Петербургской академии постдипломного педагогического образования, педагог-психолог школы № 89 Калининского района Санкт-Петербурга (Федеральная инновационная площадка)

Авторский коллектив

*Авво Б.В. (пп. 1.1., 1.5, 2.1.), Агапова Е.Н. (пп. 1.3., 2.2.), Байкова И.Г. (пп. 3.1.),
Батова Л.А. (пп. 3.5.), Бурлакова М.А. (пп. 3.7.), Вольтов А.В. (пп. 1.1., 1.5., 2.1.),
Вольтова О.А. (пп. 2.5.), Дегтерева И.А. (пп. 2.3., 2.4.), Елисеева М.Г. (пп. 2.4.),
Кадетова Н.Ю. (пп. 1.1., 1.5., 2.1.), Калганова С.В. (пп. 2.4.), Клецко Т.С. (пп. 3.2.),
Канчурина Р.Р. (пп. 3.1.), Колесникова В.П. (пп. 1.1., 1.5., 2.1.), Лукьяненко А.Г. (пп. 1.4.),
Масленникова С.А. (пп. 3.3., 3.4.), Обуховская А.С. (пп. 3.5.),
Пигалкина Е.Б. (пп. 1.1., 1.5., 2.1.), Самойленко Л.И. (пп. 3.3., 3.4.), Седачева Т.Ю. (пп. 1.6.),
Фёдорова Н.Н. (пп. 3.7.), Шерстобитова И.А. (пп. 3.6.), Шингаев С.М. (пп. 1.2.)*

НАУЧНОЕ ИЗДАНИЕ

АНДРАГОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕДАГОГОВ: ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ СЕРВИС «ПРОФИЛЬ РОСТА»

монография

Под общей редакцией

кандидата экономических наук Г. Ю. Гуляева

Подписано в печать 21.05.2019.

Формат 60×84 1/16. Усл. печ. л. 6,3

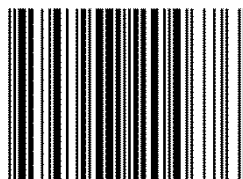
Тираж 500 экз.

МЦНС «Наука и Просвещение»

440062, г. Пенза, Проспект Строителей д. 88, оф. 10

www.naukaip.ru

ISBN 978-5-907204-67-6



9 785907 204676