



**МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ
В САМООБУЧАЮЩЕЙСЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ
ОРГАНИЗАЦИИ**

*Если невозможно увеличить
поступление ресурсов, необходимо
увеличить их отдачу.*

Питер Друкер

Санкт-Петербург

2020

Содержание

	Введение	3
1	Понятие самообучающейся образовательной организации	4
2	Особенности образования взрослых	7
3	Организационная структура системы внутрифирменного повышения квалификации на основе модели самообучающейся организации	8
3.1.	Цель и задачи	8
3.2.	Ожидаемый результат	9
3.3.	Основные направления внутрифирменного обучения определяются векторами развития самообучающегося лица:	9
3.4.	Условия для реализации модели корпоративного обучения:	9
3.5.	Программа корпоративного обучения	10
3.6.	Структура модели:	12
3.6.1.	Педагогический совет.	12
3.6.2.	Методические объединения как «Школа опыта»	13
3.6.3.	«Книга знания»	14
3.6.4.	Виртуальный методический кабинет	14
3.6.5.	Индивидуальные образовательные маршруты (матрица самоанализа)	14
3.6.6.	Цифровой образовательный ресурс (далее ЦОР)	15
3.6.7.	Общелицейские социально-педагогические проекты	16
4.	Система мотивации педагогических работников	
5.	Оценка эффективности модели	
5.1.	Мониторинг профессиональной активности	
5.2.	Мониторинг профессиональной успешности	
5.3.	Мониторинг социального самочувствия	
6.	Список литературы	
7.	Приложения	

Введение

Системные изменения образования в России существенно меняют деятельность школьного учителя: появляются новые требования к реализации профессиональной деятельности, ведущей функцией учителя становится **содействие** образованию школьника, которое состоит в создании педагогическими средствами условий для проявления самостоятельности, творчества, ответственности учащегося в образовательном процессе и формирования у него мотивации к непрерывному образованию.

Эта функция осуществляется при наличии у учителя умений:

- отбирать содержание образования по предмету на основе пересечений информационных потоков учителя и учащихся, осуществлять межпредметную интеграцию знаний в учебных и социальных проектах;
- подбирать образовательные технологии (проектного, исследовательского, рефлексивного обучения, развития критического мышления, модульного обучения, информационно-коммуникативных технологий), не только решающие задачи освоения содержания предмета, но и способствующие становлению компетентностей учащихся;
- формировать открытую образовательную среду, представляющую собой совокупность образовательных ресурсов, когда предметные знания становятся основой для решения реальных практических задач;
- выбирать разнообразные способы оценки и учета достижений учащихся, разнообразные оценочные шкалы и оценочные материалы, способы учета достижений, основанные на самооценочных процессах (портфолио, карта достижений, профиль умений и пр.).

В учебном образовательном пространстве проблема «чему и как учить» состоит не столько на развитие новых педагогических концепций, сколько на кардинальное переосмысление условий и механизмов самовоспитания, саморазвития, самообразования ученика и профессионального саморазвития учителя.

Очевидно, что нельзя достичь психолого-педагогической компетентности в формировании индивидуальности школьников, если самому учителю не принять позицию субъекта развития собственной индивидуальности. *Только там с удовольствием учатся, где с удовольствием учат.*

Переход к новой образовательной преобразующей парадигме актуализирует вопросы, связанные с совершенствованием профессиональной компетентности педагога и определением условий и механизмов развития человека в образовательных процессах как субъекта собственной деятельности. Каждому образовательному учреждению требуется новый педагогический профессионализм, который складывается из способности педагога творчески мыслить на уроке, демонстрировать демократический стиль общения с детьми, импровизировать, исходя из актуальных (часто неожиданных действий) учеников.

Высокий уровень самоорганизации нашего педагогического коллектива создает возможности для **выстраивания в лицее внутрикорпоративного образования на основе индивидуально-креативного подхода** (Колесникова И.А.) когда повышение квалификации осуществляется в индивидуально-поисковом режиме, педагог является активным участником формирования содержания обучения, происходит «выход за пределы», творчество, нахождение новых смыслов профессиональной деятельности.

Объект проектирования: образовательная система лицея.

Предмет проектирования: внутрикорпоративная ситуационно-рефлексивная модель повышения квалификации педагогов на основе концепция «самообучающейся (или научающейся) организации», сложившаяся в менеджменте в 90-х годах XX века..

Концептуальная идея работы: проектирование самообучающейся организации, предполагающей создание ситуаций развития или ситуаций неопределенности на каждом уровне школьного образования, в которой способы действий, нормы должны быть выстроены самим человеком, оказавшимся перед проблемой выбора, каждый участник образовательного процесса становится субъектом непрерывного процесса собственного развития.

Гипотеза: Учитывая достаточно высокий уровень общей профессиональной педагогической компетентности педагогического коллектива лицея, высокую мотивированность педагогов к освоению новых образовательных и информационных технологий приоритетным направлением повышения качества профессиональной педагогической деятельности считаем переход к модели самообучающейся организации через:

- создание такого образовательного пространства, которое является для педагогов избыточным (есть возможность для выбора), в котором появляется необходимость выстраивания индивидуального образовательного маршрута для его освоения (навигации);
- использование новых форм коммуникации педагогических работников с приоритетом командных взаимодействий в разноуровневых проектах; в котором деятельность участников продуктивна, результативна, перспективна;
- создание комплексной программы мотивации педагогических работников на основе открытой системы учета продуктивности и эффективности образовательной деятельности.

Мы считаем, что, проектируя в нашем образовательном учреждении условия и механизмы построения самообучающейся организации, мы, таким образом осуществляем трансформацию лицея из простого фактора общественной и государственной жизни в подлинного субъекта преобразований социума, порождающего новые формы общественной жизни, создающего тем самым условия становления жизнеспособного общества. В этом контексте мы рассматриваем нашу программу развития как инструмент аккумуляции ресурсов сферы образования для решения специфических для каждой ступени образования задач обучения и воспитания, социализации и взросления подрастающего поколения с целью развития сущностных сил человека как субъекта собственной жизнедеятельности – способного к самообразованию, а тем самым и к саморазвитию.

1. Понятие самообучающейся образовательной организации

Концепция самообучающейся организации впервые появилась в 60-е годы XX века в работах К. Арджириса из Гарвардской бизнес-лицея (Harvard Business School), который использовал бихевиористический подход к исследованию управления. В соавторстве с Дональдом Шоном он написал книги «Organizational Learning» («Организационное научение») и «Theory in Practice» («Теория на практике»).

Арджирис и Шон предложили две базовые модели организаций.

Первая построена на предположении, что люди стремятся воздействовать на окружающую среду и изменять её в соответствии со своими личными стремлениями и желаниями. Действующие по этой модели руководители заняты достижением личных целей.

Вторая модель, в отличие от первой, основана на «двойной петле», позволяющей, согласно Арджирису и Шону, «выявлять и исправлять организационные ошибки, модифицируя породившую их ситуацию». В организациях, действующих по второй модели, руководители особое внимание уделяют информации. Они обсуждают проблемы, реагируют на изменения, учатся у других. Возникает эффективный цикл обучения и понимания.

Теория получила развитие в трудах П. Сенге, который в своей книге «Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации» предложил определение самообучающейся организации как «организации, в которую вживлена философия прогнозирования, реагирования и ответа на изменения, комплексность и неопределённость организационного окружения» и выделил пять основных понятий, присущих обучающимся организациям:

1. Системное мышление как способность воспринимать сложные системы, «концептуальная рамка», объединяющая все виды деятельности.
2. Личное мастерство, которое заключается в непрерывном осмыслении, углублении личного видения, оценке текущей ситуации, стремлении к личностному совершенствованию.
3. Интеллектуальные модели - те убеждения, установки, которые оказывают влияние на мировосприятие человека, его суждения и образ действий. Они требуют выявления и изучения для того чтобы появилась возможность проводить изменения.

4. Общее видение как залог достижения организацией успеха, которое побуждает людей к деятельности, развитию.

5. Групповое обучение, когда целое становится больше, чем сумма его частей. В современных организациях единицей, способной действовать и учиться, становится группа, а не отдельный человек.

Самообучающаяся организация в образовании – это открытая развивающаяся педагогическая система, которая сознательно меняет свои границы и перестраивает свою функциональную структуру путём постоянного преобразования связей и отношений, их взаимопревращения друг в друга с тем, чтобы более полно реализовать своё главное предназначение – профессиональное развитие педагога, способного создать условия для развития и саморазвития учеников и социального развития родителей.

По мнению М.К. Румизен, самообучающаяся организация – это организация, которая создает, приобретает, передает и сохраняет знания; она способна успешно изменять формы своего поведения, отражающие новые знания или проекты. Подобная организация развивается путем обмена передовым опытом и избегает повторения типовых ошибок.

Данное сообщество представляет собой единое целое, открытую и развивающуюся систему, где её элементы объединены единым принципом управления и согласного функционирования при различной структуре и выполняемой особой роли.

Идея лица как самообучающейся организации включает в себя в качестве органической составной части современные обучающие технологии, стили и методы обучения персонала. В обобщенном плане лицей как самообучающаяся организация – это лицей, в которой персонал осознанно обучается, изучает и совершенствует сам процесс обучения, а эффективность деятельности лицея и персонала зависят не столько от накопления и использования уже найденных решений, сколько от развития каждым собственных навыков решения возникающих вопросов, от способности обучаться на собственном опыте.

Таблица 1.1. Различия между «обучающейся» и «самообучающейся» организациями

Аспект	Обучающаяся организация	Самообучающаяся организация
Организационный	Переподготовка, повышение квалификации, инструктажи	Наставничество, коучинг, делегирование полномочий, развитие сообществ практиков
Кадровый	Преподаватели или инструкторы, нанятые со стороны	Изначально персонал, нанятый со стороны, а затем - сами сотрудники учреждения
Временной	По необходимости, по требованию руководителей, чаще в нерабочее время	Постоянно в процессе работы, на собраниях и совещаниях
Предметный	В основном технические навыки	Технические навыки, навыки межличностного общения, обмен неявными знаниями
Стоимостной	Затраты на обучение или повышение квалификации	Затраты минимальные

М. Педлер выделяет 11 признаков самообучающейся организации:

1. Гибкий подход к стратегии.
2. Активное участие сотрудников в разработке стратегии и тактики организации.
3. Использование информации для осмысления происходящего и принятия правильных решений, а не в качестве основания для поощрения или наказания.
4. Учёт и контроль, способствующие развитию организации.
5. Внутренний обмен услугами между подразделениями.
6. Гибкая система поощрений.
7. Структура, предоставляющая возможности для саморазвития и самообучения для всей организации, групп и отдельных сотрудников.
8. Изучение всеми работниками состояния среды.
9. Открытость и постоянный обмен опытом с другими организациями.
10. Атмосфера в организации, благоприятная для обучения.

11. Возможности саморазвития для всех сотрудников.

Таким образом, самообучающаяся организация отличается от традиционной обучающейся ориентированием на собственный опыт, осознанием ценности сотрудников предприятия, а также стремлением передать свои знания.

Элементы самообучающейся организации указаны на рисунке 1.

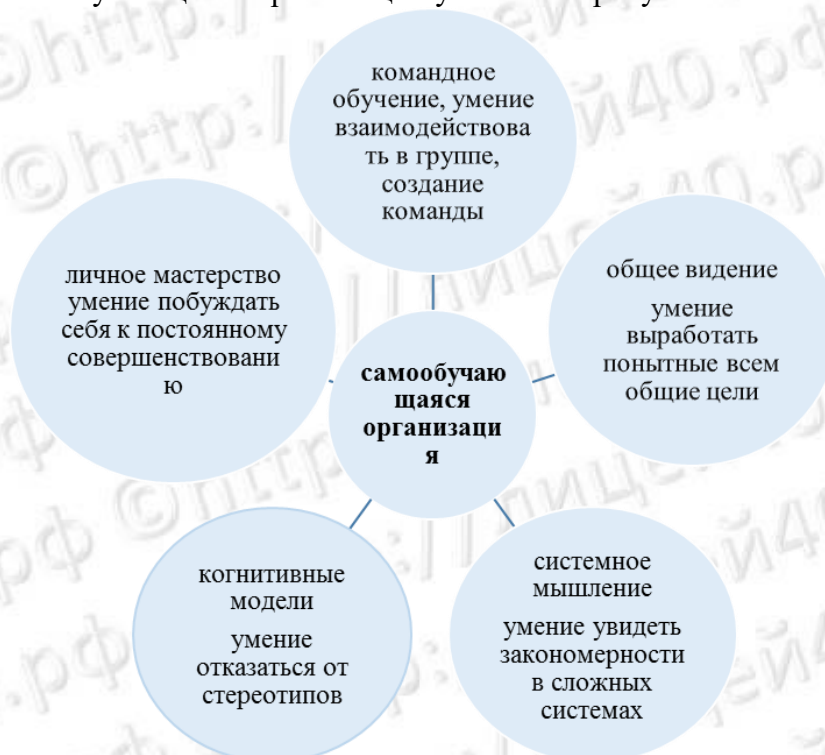


Рис.1. Элементы самообучающейся организации

Сотрудник саморазвивающейся организации – это человек – преобразователь.

И, независимо от величины его объекта преобразований, он должен владеть инструментами развития и культивировать в себе следующие способности:

- осуществлять постоянный самоанализ собственного опыта,
- быть готовым сомневаться и отказываться от фундаментальных допущений (стереотипов), бросать вызов «священным коровам», не только во времена кризиса, но и в относительно благополучные времена
- постоянно образовывать и обновлять структуры такого анализа опыта,
- не бороться с носителями потенциально критической информации
- приобретать новые знания, которые обеспечат возможность действовать эффективно,
- быть принципиальным в борьбе за развитие и осмысленность деятельности, мышления, за рефлексивную обоснованность всех проектов,
- приобщать всех членов общества к процессу обучения.

Этапы становления самообучающейся организации включают в себя 4 состояния:

1) «знающая организация» отличается предсказуемостью внешних и внутренних процессов; 2) «понимающая организация» характеризуется единством ценностей, стабильностью организационной культуры;

3) «думающая организация» воспринимает текущую деятельность как ряд проблем, для решения которых необходимо обучать сотрудников;

4) «самообучающаяся организация» осознаёт значимость приобретения любого опыта для повышения эффективности обучения работников.

Здесь следует отметить тот факт, что для приобретения и последующего анализа нового опыта организации необходимо значительное количество нововведений, причём не насаждаемых «сверху» руководством, а исходящих по собственной инициативе от работников. Данное условие невозможно реализовать без развития инновационного потенциала педагога.

Под инновационным потенциалом понимается интегральная профессионально-личностная характеристика, в которой отражается совокупность реализуемых в ходе педагогической деятельности инновационных знаний, умений, опыта, и резервных мотивационно-ценностных аспектов интеллектуальных способностей и предоставляемых организацией возможностей применения инноваций в педагогическом труде.

2. Особенности образования взрослых

- Профессия педагога имеет свои особенности:
- педагогическая деятельность многокомпонентна и полифункциональна;
- профессиональные задачи на практике все чаще требуют нестандартных решений;
- педагог «работает» собственной личностью, которая является одним из важнейших «средств» профессиональной деятельности;
- профессиональному становлению как процессу присущи «принципиальная незавершенность и нескончаемость».

Подход к обучению взрослых в значительной степени отличается от обучения детей и требует учитывать следующие особенности:

- стремление к самостоятельности и самореализации;
- концентрация на профессиональных целях, проблемах и задачах
- интерес к практическому применению новых знаний
- наличие профессионального и личного опыта;
- наличие конкурирующих интересов - временных, социальных, финансовых;
- наличие стереотипов и предпочтений относительно методов обучения;
- краткосрочность обучения;
- сопротивление процессу обучения;
- умение работать с информацией; высокий самоконтроль
- высокая критичность, закрытость (защита «Я»), страх неудачи; сложности в установлении и поддержании межличностных отношений.

Перечисленные особенности дают основание утверждать, что к обучению взрослых будет оправдан особый, андрагогический, подход.

Андрагогика, так называемая «педагогика взрослых», предполагает следующие принципы обучения:

1. Приоритет самостоятельного обучения. Требуется значительной предварительной подготовки, самостоятельного изучения материалов, осмысления основных терминов и понятий.

2. Важность группового обучения. Эффект группы, доказанный в своих исследованиях К. Левиним, проявляется в том, что она всегда достигает большего, чем один человек.

3. Принцип использования имеющегося положительного жизненного опыта (прежде всего социального и профессионального), практических знаний, умений, навыков обучающегося в качестве базы обучения и источника формализации новых знаний. Этот принцип основан на активных методах обучения, стимулирующих творческую работу обучающихся.

4. Корректировка устаревшего опыта, убеждений и личностных установок, препятствующих освоению новых знаний.

5. Принцип индивидуального подхода к обучению с учётом особенностей и потребностей личности, её социально-психологических характеристик и тех ограничений, которые налагаются его деятельностью, наличием свободного времени, финансовых ресурсов и социальных обязанностей.

6. Принцип элективности обучения. Он означает предоставление обучающемуся свободы выбора целей, содержания, форм, методов, источников, средств, сроков, времени, места обучения, оценивания результатов обучения.

7. Принцип рефлексивности. Этот принцип основан на сознательном отношении обучающегося к обучению, что, в свою очередь, является главной частью самомотивации обучающегося.

8. Принцип востребованности результатов обучения практической деятельностью обучающегося. Прежде всего, это востребованность приобретенных обучающимся знаний, умений, навыков хозяйственной, производственной деятельности предприятия. Исходя из этого принципа, перед планированием и организацией обучения необходимы исследование и анализ деятельности, что позволит сформулировать цели и задачи обучения.

9. Принцип системности обучения. Он заключается в соответствии целей и содержания обучения его формам, методам, средствам обучения и оценке результатов. Системность можно понимать и как систематичность, т.е. непрерывность или регулярность обучения, причем с учетом результатов предыдущей учебы и новых потребностей в обучении.

10. Принцип актуализации результатов обучения (их скорейшее использование на практике). Исполнение этого принципа обеспечивается предыдущими принципами - системности, практической востребованности результатов обучения, индивидуального подхода, использования наработанного опыта.

11. Принцип развития обучающегося. Обучение должно быть направлено на совершенствование личности, создание способностей к самообучению, постижению нового в процессе практической деятельности человека.

В процессе организационного обучения, так же, как и в процессе обычного обучения человека, можно выделить четыре основных стадии:

1. Получение непосредственного опыта.
2. Наблюдение, в ходе которого обучающийся обдумывает то, что он только что узнал.
3. Осмысление новых знаний, их теоретическое обобщение.
4. Экспериментальная проверка новых знаний и самостоятельное применение их на практике.

Залогом эффективного преобразования идей в практическую деятельность является, во-первых, способность организации своевременно выявлять несоответствие между текущим и желаемым положением дел и максимально эффективно его устранять; во-вторых, наличие ресурсов для осуществления эксперимента и апробации инноваций и, в-третьих, способность выявлять, анализировать, осмысливать полученный опыт, позитивный или негативный, и руководствоваться им в дальнейшей деятельности.

Под профессиональной компетентностью понимается совокупность профессиональных и личностных качеств, необходимых для успешной педагогической деятельности. Поэтому понятие профессиональной компетентности педагога выражает единство его теоретической и практической готовности к осуществлению педагогической деятельности и характеризует его профессионализм.

Развитие профессиональной компетентности – это динамичный процесс усвоения и модернизации профессионального опыта, ведущий к развитию индивидуальных профессиональных качеств, накоплению профессионального опыта, предполагающий непрерывное развитие и самосовершенствование.

Формирование профессиональной компетентности – процесс циклический, т.к. в процессе педагогической деятельности необходимо постоянное повышение профессионализма, и каждый раз перечисленные этапы повторяются, но уже в новом качестве. Вообще, процесс саморазвития обусловлен биологически и связан с социализацией и индивидуализацией личности, которая сознательно организует собственную жизнь, а значит, и собственное развитие. Процесс формирования профессиональной компетентности так же сильно зависит от среды, поэтому именно среда должна стимулировать профессиональное саморазвитие.

Профессионально компетентным можно назвать учителя, который на достаточно высоком уровне осуществляет педагогическую деятельность, педагогическое общение, достигает стабильно высоких результатов в обучении и воспитании учащихся, работает творчески, восприимчив к педагогическим инновациям, способный адаптироваться в меняющейся педагогической среде.

Процесс развития педагога является бесконечным и непрерывным и представляет собой спираль развития компетентности¹.

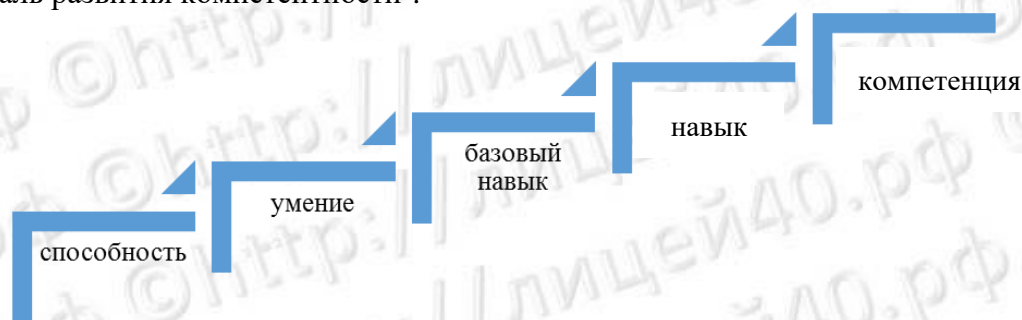


Рисунок 2. Шкала развития компетенций

Формула развития компетенций:

Способность + информация – знания + опыт устранения ошибок = умение + опыт (1,5 – 2 месяца) = базовый навык + опыт (3 месяца) + мотивация = компетенция

Механизмами повышения компетентностей педагога (предметно-методической, психолого-педагогической, ИКТ-компетентности) являются:

- различные формы непрерывного образования педагога (обучающие семинары на базе лицея, курсы в учреждениях повышения квалификации, консультации, проектная деятельность, самообразование и пр.)
- портфолио учителя;
- инновационный банк лицея (виртуальный методический кабинет на сайте лицея);
- творческие объединения учителей (методические кафедры, творческие группы, группы самооценки и пр.);
- мониторинг методического и личностного роста каждого учителя.
- Совершенствованию педагогического мастерства способствует трансляция собственного опыта на постоянно действующих районных и городских методических семинарах по использованию современных технологий в образовательном процессе и организации проектной деятельности учащихся,
- Возможность критически оценить собственный опыт, изучить опыт коллег и сопоставить его со своим – необходимое условие профессионального развития педагога.

Корпоративное обучение предполагает главным образом не трансляцию готовых знаний, передачу готовых рецептов в виде методических рекомендаций, а формирование у учителя способностей к самостоятельной рефлексивно-проектной деятельности.

3. Организационная структура системы внутрифирменного повышения квалификации на основе модели самообучающейся организации

3.1. Цель и задачи

Цель: создание условий для становления педагога - профессионала, способного к проектированию ситуаций развития собственными педагогическими средствами.

Основные управленческие задачи:

1. Обновление методической работы в лицее в аспекте ее ориентации на позиционное и методологическое самоопределение педагога;
2. Создание структур, осуществляющих накопление и обработку результатов осмысления педагогического опыта;
3. Выявление наилучших методов работы и изучение этих методов;
4. Разработка и внедрение механизмов активного распространения знаний, а также механизмов стимулирования использования этих знаний;

¹ **Компетенция** – важный аспект индивидуального исполнения обязанностей, который определяет комбинацию навыков, знаний и отношений, необходимых для эффективного выполнения работ.

5. Разработка новых форм стимулирования проектной и исследовательской деятельности педагогов.

3.2. Ожидаемый результат

1. Формирование позиции лица в региональной образовательной системе как самообучающейся организации, способной осуществлять ответственный, достойный выбор направлений и содержания своего развития.

2. Развитие креативности, рефлексивности, мировоззренческое и профессиональное самоопределение, становление профессиональной позиции педагога.

3. Создание системы научно-сервисного сопровождения профессиональной деятельности педагога в образовательном учреждении.

3.3. Основные направления внутрифирменного обучения определяются векторами развития самообучающегося лица:

1. Разработка условий и механизмов соорганизации учебно-профессионального сообщества лица

2. Распространение метода проектирования как ведущего способа организации содержания и форм построения практики развивающего и развивающегося образования.

3. Создание модели инновационного опыта учителя, изменение позиции и характера деятельности учителя: руководитель проектов, модератор дискуссий, тьютор, фасилитатор, руководитель проектов.

Разработка и внедрение собственных образовательных маршрутов педагогов, ориентированных на наращивание их профессиональной компетентности; разработку системы критериев диагностики образовательной ситуации учреждения и оценки инновационных педагогических проектов.

3.4. Условия для реализации модели корпоративного обучения:

- доступ к внешним источникам знаний, создание в лицее системы управления знаниями: сайт, сетевое взаимодействие, видеоконференцсвязь;

- эффективная система коммуникаций, позволяющая совершать обмен знаниями как внутри лица, так и с социальными партнерами (публикации, участие в конференциях, сетевое взаимодействие);

- развитие организационной памяти – создание специального механизма для сохранения знаний в организации (ЦОР, методическая копилка, «Книга знания»);

- наличие у организации социальных партнеров – организаций, которые могут обеспечить дополнительные возможности для профессионального развития педагогов;

- наличие команд – временных творческих групп педагогов, работающих над решением выявленных проблем, оказывающих методическую поддержку коллегам.

3.5. Программа корпоративного обучения

Данная программа предлагает три вида внутришкольного повышения квалификации: *традиционный, индивидуальный и командный.*

Целью программы - обеспечить возможность конструирования индивидуальных траекторий профессионального развития каждого учителя, его профессиональных компетенций для успешного решения задач, стоящих перед лицеем в современных условиях, подготовка учителя как субъекта профессиональной деятельности.

Основными задачами выступают:

- Организация непрерывного профессионального образования педагогических кадров через внутришкольную систему повышения квалификации;

- Развитие и совершенствование системы дистанционного обучения педагогических кадров;

- Развитие и совершенствование информационно - методической базы для обеспечения непрерывного профессионального образования педагогических кадров лица;

- Организация мониторинга профессионального роста педагогов.

Данная программа может быть применена любым образовательным учреждением при наличии стандартного материально-технического обеспечения.

Система внутришкольного повышения квалификации учителей включает в себя следующие виды обучения:

- экспериментирование в педагогической практике;
- самообразование;
- взаимообучение;
- активное участие в школьных проектах, методических мероприятиях.

Необходимое ресурсное обеспечение:

- материально-техническое – данную программу можно реализовать в любом образовательном учреждении без дополнительных затрат на материально-техническое обеспечение;
- кадровое – дополнительных кадров не требуется, необходима заинтересованность педагогического коллектива, желание и способность администрации к созданию инновационной системы внутришкольного повышения квалификации;
- социальное – привлечение социальных партнеров к системе внутришкольного повышения квалификации;
- образовательное – наличие разнообразных механизмов и методик организации повышения квалификации.

В процессе освоения программы педагогические работники развивают следующие общепрофессиональные и профессиональные компетенции (в соответствии с ФГОС ВПО «Педагогическое образование» от 14 января 2010 г., приказ № 35):

- способность осуществлять профессиональное и личностное самообразование, проектировать дальнейший образовательный маршрут и профессиональную карьеру;
- готовность к разработке и реализации методических моделей, методик, технологий и приемов обучения, к анализу результатов процесса их использования в образовательных заведениях различных типов;
- готовность к систематизации, обобщению, распространению методического опыта (отечественного и зарубежного) в профессиональной области.

В основу программы положены принципы профессионального партнерства.

Основные тенденции:

- доминирование индивидуально-групповых форм;
- использование активных форм и методов работы;
- технологичность;
- деятельностный подход к обучению;
- педагогика сотрудничества «равный – равному»;
- этапность (каждый педагогический работник проходит определенные этапы).

1 этап – определение мотивационных аспектов профессионального роста, самоанализ на выявление степени готовности педагога работать в команде, выполнять функции наставников. Этот этап проходят все, включая руководителей методических объединений.

2 этап – командные взаимодействия по решению актуальных для группы педагогов задач. Проекты могут быть разного уровня, сроков и значимости для всей лицейской системы образования. Обязательным условием является создание коллективного продукта, решающего определенные командой задачи. На данном этапе преобладают групповые формы работы, а именно: проблемный педсовет, проблемный семинар, лекция, проблематизация с привлечением экспертов, мастер-класс, круглый стол. Результат: создание единого нормативно-правового, информационного, программно-методического поля деятельности для повышения качества образования.

3 этап – в рамках созданного образовательного пространства каждый учитель осваивает навыки педагогического проектирования (т.е. движется по индивидуальной траектории профессионального развития).

4 этап - продукты педагогического проектирования предъявляются для экспертизы внутренним и внешним экспертам (на педагогических и родительских конференциях, внутришкольных и внешних конкурсах), выявляются лучшие образцы для их последующего распространения.

Точки профессионального роста

- Педагогические конкурсы
- Семинары и конференции разного уровня
- Мастер-классы педагогов
- Открытые уроки педагогов-мастеров
- Виртуальный методический кабинет
- Цифровой образовательный ресурс
- Индивидуальные маршруты самообразования
- Видеоконференцсвязь: обмен опытом с педагогами России
- Консультации
- Творческие (проектные) группы (команды) педагогов (проектирование и реализация лицейских проектов)
 - Руководство учебными исследованиями учащихся
 - Инновационная работа (групповые методы выработки решения, тренинги, проекты, сетевое взаимодействие; анализ результативности и эффективности педагогического труда)
 - Работа с конструктором проектов внеурочной деятельности
 - Педагогические советы, в том числе в виртуальном режиме
 - Взаимопосещение уроков
 - Аттестация педагогических работников

Формы представления результатов педагогической деятельности учителя:

- серия учебных занятий;
- методическая продукция;
- портфолио;
- собеседование;
- творческий отчет;
- представление результатов педагогической деятельности;
- мастер-класс;
- творческая мастерская;
- педагогический проект;
- статьи и публикации, создание сайтов и блогов
- профессиональные конкурсы.

Методическая продукция педагога (учебно-программная документация):

- рабочие программы по учебным предметам, программы внеурочной деятельности;
- учебно-тематические планы, технологические карты изучения тем курса;
- описание методических особенностей преподавания отдельных вопросов программы, тем, разделов, учебных курсов;
 - программно-методическое обеспечение курса;
 - модель технологии обучения, описание авторской методической системы учителя;
 - проекты (конспекты) учебных, внеклассных занятий, семинаров, деловых игр, лабораторных и практических работ; сценарии предметных праздников, турнирных, конкурсных форм и т.д.

3.6. Структура модели:

Постоянно-действующие структуры

- Методический Совет
- Педагогический Совет;
- Методические объединения "Школа опыта"

Веб-сервисы для самообразования

- Книга знаний
- Виртуальный методические кабинет
- Индивидуальные образовательные маршруты (матрица самоанализа)

Образовательная среда

- Общелицейские проекты (работа в проектных командах)
- Семинары и конференции (районные, городские)
- Конкурсы

Сервисы корпоративной памяти

- Цифровой образовательный ресурс
- Сборники материалов

3.6.1. Методический Совет

Цель работы Методического совета: непрерывное совершенствование уровня педагогического мастерства учителей лицея, их эрудиции профессиональной компетентности в области знания и применения современных педагогических технологий.

Состав методического совета

Милюкова Н.Г. директор лицея	Председатель МС
Казанцева И.В., методист	Заместитель председателя
Хорошева О.А., зам. директора по УВР	Член МС
Жаркова Т.И., зам. директора по УВР начальных классов	Член МС
Веселова Ю.И., зам. директора по УВР	Член МС
Данилова С.А., психолог	Член МС
Краснова А.А., социальный педагог	Член МС
Демешина А.В., председатель РДШ	Член МС
Председатели МО	Член МС

3.6.2. Педагогический совет.

Педагогический совет в лицее – это лаборатория педагогического мастерства, одно из условий развития инновационной работы в лицее.

Одним из самых важных этапов реализации модели является выполнение решений, принятых коллективом на педагогических советах. Темы, формы проведения педагогических советов выбираются по согласованию с педагогическим коллективом. Решение проблем, поднятых на педсоветах, отслеживаются через посещение уроков, диагностику уровня мотивации учащихся, контрольные срезы, промежуточную и итоговую аттестацию, через профессиональные конкурсы и методические мероприятия, через составление карты профессиональной активности педагогов и т.д.

3.6.3. Методические объединения как «Школа опыта»²

Руководствуясь Положением о Методических объединениях лицея, в нашем Лицее созданы и успешно функционируют:

² Подробнее в Положении о МО

1. МО учителей гуманитарных областей знаний
 - русский язык и литература
 - история
 - иностранный язык
2. МО учителей естественно математических областей знаний - "МИФ"
 - математика
 - информатика
 - физика
3. МО учителей естественных областей знаний
 - химия
 - биология
 - география
4. МО учителей здоровьесберегающих областей знаний
 - физическая культура
 - основы безопасности жизнедеятельности
5. МО учителей начальных классов
6. МО классных руководителей

Методические объединения осуществляют аналитическую, информационную, организационно-методическую и консультационную деятельность.

Аналитическая функция методических объединений реализуется через:

- выявление наиболее актуальных проблем в содержании и организации учебно-воспитательного процесса по учебным предметам или проблем, вызывающих особые затруднения у педагогов, для дальнейшей их проработки;
- планирование, координирование и анализ учебно-методической работы учителей предметников;
- разработку системы внеклассной деятельности по предмету;
- анализ методов преподавания и состояния преподавания предмета по итогам контроля всех уровней;
- выработку предложений по развитию материальной базы и приведению средств обучения, в том числе учебно-наглядных пособий по предмету, в соответствие с современными требованиями к учебному кабинету, к оснащению урока;
- организацию работы по изучению и распространению передового опыта педагогов.

Информационная и организационно-методическая функция осуществляются посредством:

- изучения нормативной и методической документации по вопросам образования;
- рассмотрения и утверждения материалов для текущего и итогового контроля качества образования, форм промежуточной аттестации обучающихся;
- организации и проведения предметных недель, школьных этапов предметных олимпиад, интеллектуальных и творческих конкурсов учащихся, научно-практических конференций учащихся;
- организации и проведения конкурсов, смотров, научных конференций, семинаров для педагогов;
- организации открытых мероприятий с целью ознакомления с передовым педагогическим опытом;
- организации деятельности временных творческих групп по работе над отдельными проектами;
- организация взаимопосещений уроков по определенной тематике с последующим самоанализом и анализом достигнутых результатов.

Консультационная функция включает в себя консультирование и оказание необходимой помощи учителям в вопросах использования нормативной и методической документации, программного обеспечения, организации опытно-экспериментальной работы, повышения квалификации.

3.6.4. «Книга знания»

Специалист любой профессии может допустить ошибку. В системе самообучения важно выработать определенное отношение к педагогическим ошибкам, определить алгоритм

работы с ними. Педагог не должен бояться своих ошибок, потому что ошибка – бриллиант опыта.

В лицее создана структура – анонимный веб-сервис «Книга знаний» по идентификации ошибок, их классификации ошибок, согласно схемы: «это смешно», «это грустно», «это страшно». Работа с веб-сервисом помогает учителю выявить причинно-следственные связи поставленных на уроках целей и достигнутых обучающимися результатов.

Книга знаний состоит из кейсов, посвященных различным ситуациям в образовательной практике, к кейсам предлагается алгоритм выявления педагогических ошибок.

С помощью книги знаний учителя могут найти ошибки: перегруженность или недогруженность урока, слабость целеполагания, неправильное определение дидактической роли и места аудиовизуальных пособий на уроках, несоответствие выразительных возможностей средств их дидактической значимости; бесплановость, случайность применения образовательных приемов и технологий и т.д.

3.6.5. Виртуальный методический кабинет

В условиях реорганизации лицея, основным средством общения, поиска и использования информации, учета, проверки и контроля различных форм деятельности каждым участником образовательного процесса является компьютер. Это и обусловило коренное изменение и назначение содержания и наполняемости, а также значимость Методического Кабинета лицея для учителя. Компьютер и информационные технологии заняли прочное место в деятельности организаторов и руководителей методической работы, они стали неотъемлемым атрибутом кабинета, без которых сегодня немыслимо его существование. Из кабинета с несколькими стендами, лозунгами и призывами, он превратился виртуальный методический кабинет - хранилище ценной методической помощи, так сказать, копилки педагогических находок. В нем находят место и обобщенный опыт работы учителей лицея и рекомендации и ссылки на источники на бумажных носителях (брошюры, подшивки, папки), цифровых носителях.

Задачи виртуального методического кабинета:

1. Формирование информационной базы по дистанционному образованию общего доступа (включая образовательные ресурсы национального контента)
2. Формирование информационной базы периодизированной информации
3. Формирование информации для планирования и организации учебной деятельности образовательного учреждения
4. Наполнение методического обеспечения образовательного процесса

Особое место в Виртуальном методическом кабинете занимает Цифровой образовательный ресурс. Здесь учителя размещают фрагменты уроков, разработки мероприятий, ценный материал для аттестации учителей.

3.6.6. Индивидуальные образовательные маршруты (матрица самоанализа)³

Индивидуальный образовательный маршрут

- это структурированная программа действий педагога на некотором фиксированном этапе работы;

- это замыслы педагога относительно его собственного продвижения в образовании, оформленные и упорядоченные им, готовые к реализации в педагогических технологиях и в педагогической деятельности по маршруту: Самоанализ → Новый Опыт → Новый продукт → Новый инструмент деятельности учителя.

Содержательную сторону индивидуального образовательного маршрута составляет профессиональная проблема, которая актуальна для конкретного специалиста.

Психологическими механизмами реализации индивидуального образовательного маршрута являются самодиагностика и самоменеджмент.

Алгоритм разработки ИОМ педагога предусматривает:

³ Подробнее в Положении о ИОМ

1-й этап. Путем диагностики учитель анализирует свои сильные и слабые стороны как профессионала. Педагог на данном этапе включается в ситуацию самопознания (выявления своего потенциала), осознания и соотнесения своих индивидуальных образовательных потребностей с внешними требованиями (в первую очередь ФГОС).

2-й этап. Составление на основе полученных результатов ИОМ. При составлении маршрута удобнее пользоваться технологиями: "Зеркало прогрессивных преобразований", "Образовательная картография", "Деловая игра", "Интеллект-карты", "Портфолио" и т.д. На втором этапе необходимо:

1. Разработать и фиксировать в карте индивидуального образовательного маршрута программу конкретных действий по реализации задач профессионального развития.

2. Определить пути решения проблем, развития профессиональных интересов и преодоления профессиональных затруднений, осуществить планирование собственных действий и индикаторы достижения результатов.

3. Определить условия для достижения результатов:

- курсы повышения квалификации;
- посещение семинаров и открытых мероприятий;
- изучение опыта работы педагогов-мастеров;
- анализ Интернет-ресурсов;
- консультации методистов на уровне ОУ, районных и городских методических объединений;
- участие в экспериментальной инновационной деятельности, в проектных, рабочих, творческих группах; наставничество;
- участие в психологических тренингах и т. д.

3.6.7. Цифровой образовательный ресурс (далее ЦОР)⁴

В функции данного блока входит создание электронной памяти инновационной деятельности лица.

ЦОР:

- **каталог образовательных ресурсов**
- **информационное сопровождение системы корпоративной системы повышения квалификации**
- **периодическое издание** (учителя имеют возможность представить свои педагогические наработки в периодических изданиях, формируемых в соответствии с планами методической работы)
- **мотивационная среда повышения активности обучающихся** (ученики могут опубликовать плоды своего творчества как в рамках школьной программы, так и в свободной форме)
- **мощный педагогический стимул**, особенно если это сочетается с проектной работой, проведением конкурсов, в результате которых лучшие работы размещаются в ЦОР.
- **место общения педагогических работников**
- **место размещения веб сервисов для внутреннего пользования**
- **инструмент мониторинга**

ЦОР способен придать внутрилицейским коммуникациям новый уровень.

Структура ЦОР:

- электронные учебники и приложения
- базы цифровых образовательных ресурсов
- апробированные методики по использованию цифровых учебных ресурсов в образовательной деятельности
- технологические карты, сценарии уроков, внеурочных занятий
- презентации

⁴ Подробнее в Положении о ЦОР

- оценочные материалы (тренажеры, тесты, анкеты и др. КИМы)
- ученические проекты
- дидактические материалы
- виртуальные экскурсии, видео материалы, иллюстрации
- контрольные точки сбора информации
- блоки мониторинга

3.6.8. Общелицейские социально-педагогические проекты

В образовательном пространстве лицея проектные технологии занимают центральное место, вовлекая всех участников образовательных отношений в командную созидательную деятельность⁵. В системе внутрифирменного повышения квалификации педагогов выделена линейка общелицейских проектов, выполняемых обучающимися одной параллели⁶. Т.е. одна тема всегда закреплена за одной параллелью, именно эти классы всегда подготавливают одно общелицейское мероприятие. Мероприятия (темы проектов) ориентированы на потребности возраста обучающихся, в необходимых случаях выполняют адаптационные функции, по каждому из них разработаны кейсы, которые пополняются каждый год.

Этот вид проектирования обладает колоссальным обучающим эффектом. Каждый классный коллектив пройдет с первого по одиннадцатый класс (пока работаем в этом формате третий год) опыт командной работы по методу КТД, научитесь:

- анализировать деятельность предшественников, находить сильные и слабые стороны работы по предыдущему выполнению проекта;
- творчески подходить к проектированию своего замысла, ценить идеи, придающие уникальность их проекту;
- проходить полный цикл проектирования;
- привлекать ресурсы всех возможных партнеров по проекту (от администрации лицея и учителей до собственных родителей);
- быть ответственным исполнителем, выполнять отчеты по своей работе и передавать пополненный кейс следующему поколению лицеистов.

Поскольку проект закреплён за параллелью, классные руководители должны каждый год:

- договариваться друг с другом, формулировать общие цели, распределять поле деятельности и ответственности;
- в каждом классе проводить подготовительную работу по организации проектной группы, обучать ребят командной работе;
- учить ребят работе в коллективном проекте, рассчитывать время, ресурсы, быть менеджерами проекта и т.д.;
- вовлекать родителей в деятельность класса, устанавливать связи с администрацией, хозяйственной службой, социальными партнерами лицея.

А самое главное эта форма проекта позволяет снять соперничество между классами внутри параллели (исключается борьба за место среди параллели), педагоги получают опыт анализа результата работы самими обучающимися и их родителями.

Работа по закреплённым за параллелью проектом создает условия не просто для обучения в команде, но в первую очередь помогает раскрыть творческий потенциал каждого участника, поскольку результат работы (мероприятие) подвергается строгому анализу всеми учащимися лицея, как теми, кто уже готовил это мероприятие, так и теми, кто еще будет его готовить.

⁵ Подробнее в Положении о проектной деятельности

⁶ Подробнее в реестре общелицейских проектов

На рисунке изображена дорожная карта профессионального продвижения учителя (классного руководителя) по освоению компетенций, необходимых учителю как



сопровождающему общелицейские проекты.

Совместное проектирование необходимо, т.к. позволяет:

- увидеть проблемы и найти способы их решения до разворачивания работ;
- более реально представить предстоящую деятельность (получить не проекты, а программы);
- действовать каждому в пределах своей компетенции, исходя из общих представлений;
- влиять на представления других людей, тем самым управлять своим будущим.

4. Система мотивации

Авторы разделяют понятия «мотивация персонала в организации» и «стимулирование персонала в организации» персонала:

- под «мотивацией персонала в организации» при этом понимаются внутренние мотивы, определяемые потребностями человека и побуждающие его к действию;
- под «стимулированием» — все внешние воздействия, которые работодатель оказывает на работника с целью побудить его к выполнению поставленных задач.

Важнейшей составляющей внутрифирменной системы повышения квалификации является комплексная мотивация сотрудников. Эффективность любой системы мотивации и стимулирования зависит от предоставляемых возможностей, при этом должен выполняться ряд требований:

- критерии стимулирования должны быть понятными каждому работнику и быть справедливыми;
- необходимо учитывать принцип постепенности, не следует поощрять резко завышенным вознаграждением;
- размер вознаграждения должен определяться на основе объективной оценки личного вклада в общие результаты труда;
- вознаграждение должно быть значимым;
- промежуток между результатом деятельности и вознаграждением должен быть минимальным.

На наш взгляд, материальное стимулирование имеет наибольшую эффективность лишь в начале своего применения, с течением времени оно имеет тенденцию к снижению. Нематериальные же методы стимулирования особенно важны для подключения ресурса самоактуализации в мотивации профессиональной педагогической деятельности.

Заинтересовать людей работой - значит реализовать планы. Заинтересовать учителей в профессиональном развитии – значит надолго обеспечить успех в развитии своей школы. Именно мотивация определяет личностную готовность педагога к инновационной деятельности наряду с профессионально-важными качествами, направленностью, уровнем притязаний, самооценкой, образом «Я».

При формировании системы мотивации важно рассчитывать стимулы следующим образом: – чтобы они опирались на цели и ее стратегию;

- чтобы они порождали в сотрудниках именно то поведение, которое от них ожидается;
- чтобы они были бы понятными, объективными и прозрачными;
- чтобы они были бы достижимыми, но достижимыми не без труда;

Формирование системы мотивации преследует цель повышения компетентности руководителей и сотрудников организации в области управления изменениями и предусматривает:

- выявление особенностей проведения процесса изменений в стимулировании педагогов в данной организации;
- построение алгоритма изменений, адекватного для данной организации (определение специфики запуска изменений, постановки «работающих» целей и задач, выбора стратегии изменений, контроля над результатами и т.п.);
- сопровождение процесса системы мотивации (исследование проблем в этой системе, составление комплекса мероприятий для формирования системы мотивации и поиск эффективных методов изменений и внедрение этой системы);
- обобщение результатов сформированной системы мотивации, рекомендации по распространению опыта.

В управленческой литературе выделяются три группы методов: административные, экономические и социально-психологические.

Таблица 1 Методы и формы мотивации педагогического персонала

Группа методов	Потребности и мотивы педагогического работника	Способы мотивации педагогического работника
Административные методы	<ul style="list-style-type: none"> – страх из-за возможности увольнения; – боязнь наказания; – потребность иметь стабильную работу; – потребность получить признание 	<ul style="list-style-type: none"> – издание приказов и распоряжений; – установление административных санкций и поощрений, объявление благодарности и выговора; – разработка и утверждение должностных инструкций с указанием конкретных обязанностей, положений, стандартов, соответствующих правовым нормам; – аттестация педагогов; – предоставление отгулов, увеличенных отпусков; – справедливое распределение служебных обязанностей; – рациональное распределение учебной нагрузки и расписание уроков.
Экономические методы	<ul style="list-style-type: none"> – обеспечение своей жизнедеятельности; – желание быть социально защищенным в случае болезни или потери трудоспособности; – желание быть защищенным в случае экономических 	<ul style="list-style-type: none"> – премирование работников; – распределение надбавок; – доплаты и компенсации за увеличение нагрузки, – предоставление в учреждение возможных льгот (питание, путевки в санатории, прохождение диспансеризации, экскурсионные поездки, бесплатная подписка на периодические издания и т. д.); – социальное обеспечение (больничные, отпускные и т. д.); – денежные компенсации в экстренных случаях;

	<p>кризисов; – мотив справедливости.</p>	<p>– получение дополнительного заработка (платные дополнительные образовательные услуги).</p>
Социально-психологические методы	<p>Мотивы признания, самоуважения: – обретение уважения, признание заслуг; – достижение успеха; – стремление сделать карьеру; – потребность в признании своей неповторимости, уникальности; – потребность в самостоятельности при принятии решений, в доверии руководства и др. – обобщение опыта работы, общественное признание;</p>	<p>– аттестация на высокую квалификационную категорию; – работа в престижных классах, участие в экспериментальной деятельности; – стажировки, командировки; – участие в управлении в составе различных комиссий, советов; – включение в резерв руководящих кадров; – расширение полномочий; – создание и развитие института наставничества; – предоставление подчиненным дополнительных полномочий и прав; – возможности самовыражения; – организация конкурсов и соревнований, направление на районные и городские конкурсы; – рекомендации на присвоение званий; – письменная благодарность с занесением в трудовую книжку; – благодарственные письма, почетные грамоты.</p>
	<p>Мотивы безопасности и комфорта: – желание иметь безопасное и удобное рабочее место; – желание иметь комфортный режим работы; – желание работы без конфликтов и стрессов; – желание быть уверенным в завтрашнем дне и др.</p>	<p>– наличие коллективного договора, профсоюзной организации; – четкие должностные инструкции; – заблаговременное извещение о проверках; – улучшение условий труда; – техническое оснащение рабочего места; – составление комфортного расписания уроков, удобный график работы; – корректное поведение руководителей учреждений; – проявление поддержки по отношению к подчиненным.</p>
	<p>Мотивы принадлежности, общения: – ощущать себя частью коллектива; – потребность в неформальном общении с коллегами с руководством и др.</p>	<p>– повышение статуса образовательной организации, – сохранение существующих традиций; – коллективное проведение досуга (экскурсии, походы, вечеринки и т. д.); – привлечение сотрудников к работе, которая давала бы возможность общения в процессе труда; – поздравление с знаменательными событиями; – привлечение к общественной работе;</p>

	<ul style="list-style-type: none"> – проведение совместных совещаний, деловых игр; – организация групповой работы, выполнение коллективных заданий для создания «духа команды».
<p>Мотивы самореализации:</p> <ul style="list-style-type: none"> – потребность в интересной работе; – возможность реализации своих идей, планов; – стремление к профессиональному и личностному росту и др. 	<ul style="list-style-type: none"> – участие в более сложных и ответственных мероприятиях; – предложение более содержательных заданий, чем другим педагогам, – наличие возможности систематически повышать уровень компетентности; – возможности самосовершенствования; – направление на курсы повышения квалификации; – участие в инновационной деятельности; – внутреннее совместительство; – поощрение активности, творчества, инициативности; – предоставление возможности почувствовать себя победителем каких-либо конкурсов, соревнований; – предоставление возможности работать в составе творческих групп, команд разработчиков проектов.

Администрацией лицея были изучены потребности педагогически работников, на основании которых предложены формы стимулирования и мотивации педагогических работников.

Выделены направления материального и нематериального стимулирования, важные для педагогического коллектива лицея.

- Оказание методической помощи.
- Оказание содействия в прохождении аттестации, получения гранта, печати монографии, авторской программы и т.п.
- Предоставление возможности выбрать график работы: методический день, количество уроков в день, число рабочих дней в неделю, наличие или отсутствие окон, время начала работы и т.д.
- Предоставление возможности возможность выбрать нагрузку и классы.
- Предоставление возможности выбрать время отпуска.
- Упоминание имени сотрудника в материалах, разработанных им или с его помощью.
- Лучшие сотрудники имеют приоритет в получении нового оборудования, техники, мебели.
- Объявление благодарности, занесение на доску почета.
- Информирование родительской общественности об отличившихся учителях через школьные издания или сайт.
- Предоставление дополнительных дней отдыха.
- Организация занятий в спортзале.
- Публичная похвала учителя и/или его учеников на мероприятиях.

Новая система повышения мотивации сотрудников включает дополнительные способы:

1) Книга жалоб и предложений. Педагоги могут писать в неё свои пожелания и недовольства. Систематически административный работник проверяет книгу. Если существуют одинаковые пожелания или жалобы от разных учителей, то администрация обратит особое внимание на предложение или устранить причину недовольства.

2) Учитывать человеческий фактор. Ориентироваться в своей работе на профилактику демотивирующих процессов в педагогическом коллективе, отслеживать факторы:

- недооценки навыков сотрудника, который он сам ценит
- игнорирования идей и инициативы
- отсутствия чувства причастности к учреждению
- отсутствия ощущения результата, личного и профессионального роста
- отсутствия со стороны администрации признания достижений и результатов сотрудника
- отсутствия изменений в статусе

5. Критерии и показатели результативности модели

Портрет профессионального педагогического работника:

- Педагог владеет способами самопознания и самоанализа педагогического опыта, понимает как позитивные, так и негативные моменты своей профессиональной деятельности, признает свое несовершенство, следовательно, является открытым для изменений.
- Педагогический опыт педагога является фактором изменения образовательной ситуации.
- Педагог обладает развитой способностью к рефлексии. Педагогическая рефлексия является необходимым атрибутом учителя-профессионала (под рефлексией понимается деятельность человека, направленная на осмысление собственных действий, своих внутренних чувств, состояний, переживаний, анализ этой деятельности и формулирование выводов). При анализе педагогической деятельности возникает необходимость получения теоретических знаний, необходимость овладения диагностикой – самодиагностикой и диагностикой учащихся, необходимость приобретения практических умений анализа педагогического опыта.
- Программа профессионального развития учителя включает в себя возможность исследовательской, поисковой деятельности.
- Педагог обладает готовностью к педагогическому творчеству.
- Осуществляется взаимосвязь личного и профессионального развития и саморазвития.

В модели предлагается проведение трех видов мониторинга:

- Мониторинг профессиональной активности
- Мониторинг профессиональной результативности
- Мониторинг социального самочувствия

В мониторинге профессиональной активности учитываются количественные характеристики участия в жизни Лицея:

- активность в методической работе, работа по самообразованию, фиксированная в Индивидуальном плане, в деятельности методических объединений, вклад в создание ЦОР, работа в команде (участие в предметных неделях, проектах Лицея, работа в проектной или творческой группе)
- инициативность (участие в конкурсах и проектах внутри и вне Лицея, как личного плана, так и вместе с детьми)
- продуктивность (материалы в ЦОР)
- навыки убеждения (отсутствие жалоб со стороны родителей)
- профессионализм (отсутствие замечаний со стороны администрации)
- инновационная деятельность (участие в инновациях, ОЭР, работе пилотных площадок).

По результатам мониторинга создается график персонифицированного учета активности педагогического коллектива лицея (для отслеживания динамики инновационного

потенциала педагогического коллектива), а также индивидуальные профили активности педагогических работников для определения степени их поощрения.

Мониторинг профессиональной результативности – фиксируемые в индивидуальном плане самим педагогом результаты образовательной деятельности: показатели обученности лицеистов, результаты их участия в лицейских, районных, городских конкурсах и олимпиадах, динамика развития обучающихся.

Анализ социального самочувствия педагогических работников проводится на основании ежегодных опросов, анкета составляется с учетом методической темы, запросов ученического и родительского сообщества лицея.

Один раз в год создается сводный анализ компетентного потенциала лицея.

Критерии	Показатели
Качество обучения (самообразования педагогического работника)	Личностный образовательный результат (профессиональная активность и качество материалов, определяемое по результатам участия в конкурсах и мероприятиях) Портфолио педагогов Аттестация педагогов
Удовлетворенность образовательной деятельностью	Повышение профессиональной активности Положительная динамика социального самочувствия Повышение мотивации к обучению у обучающихся Использование инновационных технологий обучения

6. Критерии эффективности модели

1. Рост удовлетворённости педагогов собственной деятельностью.
2. Положительный психолого-педагогический климат в школьном коллективе.
3. Высокая заинтересованность педагогов в творчестве и инновациях.
4. Овладение современными методами обучения и воспитания.
5. Положительная динамика качества образования.
6. Высокий уровень профессиональной самодеятельности педагогов.
7. Своевременное выявление и обобщение передового педагогического опыта.
8. Постоянное внимание администрации к деятельности педагогов, наличие системы стимулирования педагогической деятельности.
9. Качественно организованная система методического сопровождения и поддержки образовательной деятельности.

Таким образом, считаем, что наша модель способствует:

- готовности педагогов к инновационной деятельности;
- повышению профессиональной компетенции учителей;
- повышению качества обучения школьников;
- конкурентоспособности лицея среди образовательных учреждений города;
- мобильному управлению педагогическим коллективом;
- эффективному внедрению современных образовательных технологий.

7. Этапы реализации модели:

Наименование этапа	Цель	Содержание деятельности учителя
1 этап. Актуализация и проблематизация профессиональных средств повышающих	проведение самоанализа педагогической деятельности, поиск путей совершенствования	Создание «ситуации успеха» по результатам осмысления предыдущего опыта, устранение «псевдопонятий», сложившихся в предшествующем опыте; освоение техник рефлексивного анализа, актуализация и проблематизация освоенного способа деятельности, преобразование его, мотивация и самоопределение, осознание нормы

эффективность образовательной деятельности	ия	взаимодействия.
2 этап. Концептуализация — выстраивание общей системы ценностей	проектирование конкретных программ совместной работы.	Выделение ведущих смыслов, идей и ценностей инновационных преобразований, выстраивание общей системы ценностей; совместное обсуждение условий и предполагаемых результатов сотрудничества субъектов деятельности: выделение основных подходов к решению проблемы, выбор направления и способов движения. Формирование готовности педагогов к разветвленному горизонтальному взаимодействию с реальными и потенциальными социальными партнерами; расширение поля профессиональной активности педагогов, поиск новых форм поддержки творческой активности учителя,
3 этап. Оптимизация структуры смысловых и организационно-управленческих связей	Проведение совместных «Школ опыта»	Моделирование комплекса подпрограмм и проектов; операциональное наращивание ресурсов; развитие профессионального и управленческого потенциала. Создание, апробация и внедрение эффективных структур Модели.
4 этап. Рефлексивное оформление результатов инновационных преобразований	Создание системы диссеминации опыта	Подведение итогов работы по внедрению Модели, проведение мониторингов и социологических опросов, анализ соответствия итогов работы предполагаемым результатам; оценка социально-экономического эффекта деятельности по модели; выход в проектирование новых эталонов средств и предмета деятельности.

Список литературы.

Игнатъева, Г.А. Деятельностное содержание профессионального развития педагога в системе постдипломного образования: монография / Г.А.Игнатъева. - Н. Новгород: Изд-во НГЦ, 2005.

Сенге, П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / П. Сенге; пер. с англ. -М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003.

Слободчиков, В.И. Очерки по психологии образования.-2-е изд., перераб. и доп..- Биробиджан: Изд-во БГПИ, 2005.

Управление организацией: учебник / под ред. А.Г.Поршнева, З. П.Румянцевой, Н.А. Саломатина. - 3-е изд. перераб. и доп. – М.:ИНФРА-М, 2003.

Брейем, Б.Дж. Создание самообучающейся организации / Б.Дж. Брейем. - СПб.: ИД «Нева», 2003. - 121 с.

Губина С.Т. Активное социально-психологическое обучение: применение дискуссионных, игровых и тренинговых методов: Учебное пособие. - Глазов: Глазов.гос. пед. ин-т, 2010. -68 с.

Ильясов Д. Ф. Самообучающаяся организация как феномен и стратегия (на примере общеобразовательного учреждения) // МНКО . 2013. №3 (40).

Пагнаева, Е.А. Развитие инновационного потенциала учителя в условиях лицея как самообучающейся организации: дис. канд. пед. наук: 13.00.08 / Е.А. Пагнаева. -Челябинск, 2009. -216 с.

Современное качество общего образования: модели образовательных систем и эффективные педагогические механизмы достижения: монография / В.Н. Кеспииков, М.И.

Солодкова, Д.Ф.Ильясов и др.; науч. ред.: В.Н. Кеспигов, М.И. Солодкова. -Челябинск: ЧИППКРО, 2012. -240 с.

Галеева Н.Л. Управление ростом и реализацией профессиональных компетенций учителя в системе внутришкольной методической и экспериментальной деятельности (ресурсный и методический аспект). – М.: АПК и ППРО, 2009. – 132 с.

Коротаева В. О. Внедрение новой системы повышения мотивации педагогических работников в общеобразовательной организации / В. О. Коротаева. — Текст : непосредственный, электронный // Молодой ученый. — 2018. — № 19 (205). — С. 51-53. — URL: <https://moluch.ru/archive/205/50180/> (дата обращения: 21.04.2020).

Гарибянец Г. С., Титова Н. А. Инновации в совершенствовании системы мотивации персонала — определяющий элемент его инновационного поведения в организации// Экономика и управление: проблемы, решения. 2018. Т. 4. № 6. С. 53–58.
Битюкова, С. С. Мотивация и стимулирование персонала образовательных учреждений / С. С. Битюкова. — Текст : непосредственный, электронный // Молодой ученый. — 2019. — № 32 (270). — С. 20-23. — URL: <https://moluch.ru/archive/270/61928/> (дата обращения: 23.04.2020).

Сысоев М. О., Яковлев А. В., Бухонова Н. М. Совершенствование системы мотивации персонала УЛХ на основе нематериального стимулирования // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. 2018. Т. 6. № 2 (38). С. 78–83.

Приложение 1.

Таблица затруднений учителя
Учитель

Элементы педагогической деятельности	Степень затруднения				
	Очень трудно	Трудно	Небольшие затруднения	Нетрудно	Легко
Рабочая программа учителя					
Поурочное планирование					
Планирование внеурочной деятельности					
Планирование воспитательной работы					
Овладение содержанием УМК					
Планирование целей урока					
Использование разнообразных форм организации работы на уроке					
Логическое построение урока					
Обеспечение учащихся самостоятельной деятельностью на уроке					
Использование современных педагогических технологий					
Проведение практических работ с использованием современного, интерактивного, оборудования					
Системное формирование умений и навыков					
Формирование мотивации учения					
Обеспечение достижения всеми обучающимися результатов освоения ООП предметных, - метапредметных, личностных.					
Формирование ИКТ - компетенции					
Основы учебно-исследовательской и проектной деятельности					
Формирование у учащихся УУД: личностных, познавательных, регулятивных, коммуникативных					
Педагогическая поддержка социализации обучающихся					
Обеспечение дисциплины на уроке					
Работа с одаренными детьми					
Работа с неуспевающими детьми					
Интеграция урочной и внеурочной деятельности					
Использование различных форм оценивания деятельности					

учащихся					
Формирование навыков самооценки и рефлексии у учащихся					
Формирование адекватной самооценки у обучающихся					
Проведение урочной деятельности в нестандартной форме					
Разновозрастное сотрудничество в образовательном процессе					
Определение уровня воспитанности учащихся					
Работа с семьей					
Создание положительной психологической атмосферы урока					
Сотрудничество с психологом и социальным педагогом					
Содружество с коллегами					

Приложение 2.

Методические рекомендации по составлению индивидуального плана профессионального развития учителя.

С введение ФГОС рекомендуется, чтобы учителя лицея разработали индивидуальное планы своего профессионального развития, направленного на освоение и работу по новым стандартам.

Индивидуальный план отличается от общего тем, что в нем полнее отражаются личные образовательные потребности педагога, большее место отводится самообразованию и обучению на рабочем месте. То есть, в нем учитель предстает сформировавшимся субъектом собственного профессионального развития.

План – это прогнозирование профессионального роста, развития, это средство, помогающее учителю определить перспективы, обозначить будущие профессиональные достижения.

Предварительно планы должны быть просмотрены руководителями ШМО.

Ниже приводится структура Индивидуального плана профессионального развития учителя и даются рекомендации по его содержанию.

В структуре плана 7 разделов. В совокупности они отражают разнообразные направления деятельности педагога, актуальные для введения ФГОС. Однако это не означает, что по каждому из них должна быть обязательно спланирована определенная работа, нужно исходить из реальных задач, потребностей и возможностей учителя и лицея.

В плане предусматриваются специальные меры управления реализацией плана: формы представления промежуточных и итоговых результатов и отчетность по ним. В конце отчетного периода в плане делается запись о его выполнении и степени подготовленности педагога к работе по ФГОС. Отчетные материалы и сам план будут собираться, систематизироваться и храниться в портфолио учителя в компьютерном варианте и на бумажных носителях.

Целесообразно разрабатывать план на один учебный год и конкретно указывать в нем сроки запланированной деятельности. Однако могут быть разработаны планы или их отдельные разделы на перспективу и в 4 года.

Даже хорошо разработанные планы не исключают, а, напротив, предполагают коррекцию, которая осуществляется по мере их выполнения, так как ситуация, в которой работает учитель может по истечении определенного времени меняться.

