

Министерство образования и науки Челябинской области  
Государственное бюджетное образовательное учреждение  
дополнительного профессионального образования  
«Челябинский институт переподготовки  
и повышения квалификации работников образования»

**СОВРЕМЕННЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ  
ОРГАНИЗАЦИИ**

Челябинск  
2015

**УДК 371.1**  
**ББК 74.204.1**  
**С 56**

**Современные аспекты управленческой деятельности руководителя образовательной организации.** Сборник статей из опыта работы руководителей образовательных организаций Челябинской области [Текст]. Под. ред. В.Н. Кеспикова, А.В. Коптелова – Челябинск : Издательство ЧИППКРО, 2015. – 98 с.

Рецензенты:

**Кисляков А.В.**, заведующий кафедрой воспитания и дополнительного образования ГБОУ ДПО ЧИППКРО, кандидат педагогических наук,  
доцент

**Грейлих Н.Л.**, начальник ММС МКУ «Управление образования»  
Саткинского района, к.п.н.

Предлагаемый сборник включает статьи из опыта работы руководителей образовательных организаций Челябинской области по актуальным проблемам управленческой деятельности. Данные статьи подготовлены на основе исследований проведенных в рамках подготовки выпускных аттестационных работ слушателей, обучившихся по дополнительной профессиональной программе профессиональной переподготовки «Менеджмент в образовании» в ГБОУ ДПО «Челябинский институт переподготовки и повышения квалификации работников образования», а также на основе выступлений на «круглом столе» «Эффективное использование ресурсов в образовательной организации как потенциал обеспечения качества образования (в условиях реализации антикризисных мер в экономике региона» в рамках VI съезда руководителей общеобразовательных организаций Челябинской области (19.02.2015 г.).

Сборник предназначен для руководителей образовательных организаций, руководителей и специалистов муниципальных органов управления образованием и муниципальных методических служб, а также всех интересующихся актуальными вопросами управления образовательными организациями.

© ГБОУ ДПО ЧИППКРО, 2015

## Содержание

<i>Богданова Л.Н., Абрамовских Т.А.</i> Педагогическое проектирование как условие формирования профессиональной компетентности педагога.....	4
<i>Валеева Л.В., Рахметов Р.Р.</i> Особенности управления казённым образовательным учреждением.....	15
<i>Задорожная С.В., Данельченко Т.А.</i> Организация управленческой поддержки педагогического коллектива в освоении технологий проектной деятельности .....	22
<i>Кондратенкова Л.Д.</i> Организация питания в общеобразовательной организации как условие сохранения здоровья обучающихся.....	37
<i>Кузина И.В.</i> Сетевое взаимодействие с образовательными и иными организациями как дополнительный источник привлечения ресурсов в образовательные организации с целью обеспечения высокого качества образования.....	43
<i>Моргун Н.Л., Абрамовских Т.А.</i> Нематериальное стимулирование в системе управления мотивацией профессионального развития персонала образовательного учреждения.....	45
<i>Петухов С.Ю., Абрамовских Т.А.</i> Практика разработки «дорожной карты» развития образовательного учреждения средствами системного анализа.....	57
<i>Самолётова Л.Л., Ильина А.В.</i> Организация мониторинга образовательной системы учреждения как условие обеспечения качества образования.....	64
<i>Туз А.П., Михеева И.Б., Абрамовских Т.А.</i> Управление инновационной деятельностью педагогического коллектива образовательного учреждения.....	68
<i>Филипповских Е.К., Рахметов Р.Р.</i> Модель организации внеурочной деятельности учащихся в МБОУ СОШ № 38 г. Челябинска.....	77
<i>Цыцаркина Е.Л., Коптелов А.В.</i> Управленческая поддержка педагогов образовательной организации в развитии их профессиональной компетентности в условиях перехода на федеральные государственные образовательные стандарты.....	85
Сведения об авторах.....	97

## **Педагогическое проектирование как условие формирования профессиональной компетентности педагога**

Распоряжением Правительства Российской Федерации от 29 декабря 2014 г. № 2765-р, утверждена Концепция федеральной целевой программы развития образования на 2016-2020 годы. В цели и задачах программы предусмотрено обеспечение условий для эффективного развития российского образования, направленного на формирование конкурентоспособного человеческого потенциала, развитие современных механизмов, содержания и технологий общего и дополнительного образования. Программа не только определяет приоритетные "точки роста", но и определяет конкретные механизмы участия субъектов образовательной деятельности в реализации приоритетных направлений развития образования. В рамках Программы могут быть реализованы комплексные проекты, которые включают разработку моделей для решения задач федеральной образовательной политики на уровне образовательных организаций, муниципалитетов, регионов. В связи с этим предполагается не программно-целевой подход, а проектно-целевой подход в рамках реализации Программы в отличие от классического программно-целевого подхода Программы на 2011 - 2015 годы. Предлагаемый проектно-целевой подход позволит в полной мере использовать возможности проектного управления при решении вопросов комплексной модернизации образования, а также использовать преимущества программного проектирования образовательного процесса и образовательных технологий. В этой связи актуальным становится появление такого социокультурного феномена, как проектность, ставшего определенной стилевой чертой современного мышления, одним из важнейших признаков современной культуры, связанных с творческой деятельностью человека.

Педагогическое проектирование как система деятельности имеет свою специфику, требующую выявления принципиально новых образовательных ресурсов, формирования общественно-значимой образовательной политики, взятие на себя ответственности за социальные последствия реализуемых инициатив. Проектирование изменений исходит из миссии, целей, стратегических направлений развития учреждения с разработкой системы мер по реализации поставленных целей. Педагогическое проектирование необходимо, прежде всего, в инновационных преобразованиях, предполагает разработку и использование новых образовательных программ, технологий, методик, организационных форм, обеспечивает повышение качества образования. Ведущими педагогическими идеями проектной деятельности являются:

- определение основных (стратегических) и текущих (тактических) целей и задач;
- поиск оптимальных путей их решения;
- осуществление аргументированного выбора;
- корректировка деятельности с учетом промежуточных результатов;
- объективная оценка процесса и результата проектирования.

Проведенная рефлексия проблемы формирования проектной культуры позволяет сделать следующие ключевые выводы:

- качественно изменяется поле профессиональной деятельности педагога, в условиях модернизации образования актуализируется принципиально новая профессиональная функция как проектировочная (прогнозирование, проектирование и организация содержательной и процессуальной сторон образования и социокультурной среды);
- педагогическое проектирование позволяет сохранить базовые ценности образования и в то же время учесть изменения социокультурной ситуации;
- проект может быть определен как пошаговое осуществление образа будущего;
- проектная культура субъектов образовательного процесса становится основой инновационных преобразований, обеспечивающих повышение качества образования, активизацию самосознания, осмысление путей и возможностей собственной самореализации.

Практика деятельности образовательных организаций показывает недостаточный уровень компетенций педагогов к аналитической и проектной деятельности. В связи с чем формирование готовности педагога к проектированию является педагогической проблемой.

В современной философской, психологической, педагогической науке имеется совокупность знаний по проблеме формирования готовности педагога к проектированию различного рода планов, программ, в целом образовательного процесса. В соответствии с современными требованиями в основу стратегического планирования образовательных организаций положен проектно-целевой принцип. Основным стратегическим документом является программа развития образовательного учреждения, разработка которой требует готовность педагогического коллектива к проектированию.

Администрации школы на начальном этапе разработки программы необходимо провести исследование, определяющее уровень готовности педагогов к аналитической и проектировочной деятельности. Последовательная работа по подготовке педагогического коллектива к реализации стратегического подхода к планированию была проведена в МКОУ ДО «ЦДОД» п. Первомайский Коркинского муниципального района.

В исследовании на разных его этапах приняли участие педагоги дополнительного образования детей МКОУ ДО «ЦДОД».

Полученные результаты проведенного исследования:

– уточнены структура и содержание готовности педагога к проектированию программы развития в учреждении дополнительного образования детей как интегративного качества личности, включающего мотивационно-ценностное отношение к профессиональной деятельности; осознанность сущности, способов, средств педагогического проектирования; умения увидеть педагогическую проблему и осуществить уверенно выполняемую профессиональную деятельность на проектной основе;

– выявлена сущность проектирования программы развития в учреждении дополнительного образования детей, представляющая собой творческую инновационную деятельность педагога по обеспечению системноорганизованного единства социального заказа, миссии, целей, ценностей, содержания и условий организации образовательного процесса;

– определен инструмент формирования готовности педагога к проектированию программы развития в учреждении дополнительного образования детей;

– разработано программно-методическое обеспечение формирования готовности педагога дополнительного образования к проектированию программы развития в учреждении дополнительного образования.

Прежде чем приступить к рассмотрению системы работы образовательного учреждения по формированию готовности к разработке программы развития уточним основные понятия проблемы. «Готовность» рассматривается как интегративное качество личности, проявляющееся на психологическом, научно-педагогическом и практическом уровнях. Основанием для уточнения содержания понятия «готовность педагога к проектированию программы развития в учреждении дополнительного образования детей» стало осмысление сущности проектирования в учреждениях данного вида на основании обобщенных научных данных по педагогическому проектированию (В.П. Бедерханова, А.М. Новиков, Д.А. Новиков и др). Проектирование в учреждении дополнительного образования детей понимается как творческая инновационная деятельность педагога по решению актуальных задач дополнительного образования детей, направленная на удовлетворение образовательных потребностей социума, создание имиджа современного учреждения дополнительного образования. Продуктом проектирования является проект программы развития, при реализации которой достигается качество и эффективность образовательных результатов. На первом этапе исследования был проведен проблемно-ориентированный анализ уровня готовности педагогов к деятельности по проектированию программного документа по следующим направлениям: мотивационно-психологическому, интеллектуальному, информационно-технологическому, компетентностному. Социологические опросы педагогов дополнительного образования, проведенные в учреждении, позволили определить мотивационную готовность педагогов к инновационно-проектной деятельности, уровень новаторства в педагогическом коллективе, восприимчивость к инновациям, определить факторы, препятствующие

участию в коллективных проектах. Препятствующие барьеры к осуществлению деятельности по разработке программы развития учреждения распределились следующим образом. В первую группу вошли следующие факторы:

- убеждение, что эффективно можно работать по-старому;
- плохое здоровье;
- большая учебная нагрузка;
- недостаточное материальное стимулирование;
- чувство страха перед отрицательными результатами.

Ко второй группе факторов отнесли:

- слабая информированность в коллективе о возможных инновациях, значимых для учреждения проектах;
- небольшой опыт работы.

Анкетирование педагогов на предмет профессиональных затруднений по видам деятельности показало, что наибольшие трудности связаны с:

- ориентационно-прогностической деятельностью (постановка целей, задач, прогнозирование конечного результата);
- конструктивно-ориентировочной (умение проектировать программу, осуществлять планирование, подбор содержания);
- аналитико-оценочной (корректировка, самоанализ, получение обратной связи);
- исследовательско-творческой (планирование, диагностика и анализ, реализация и перспектива). Более успешно педагогами осваиваются следующие виды деятельности:

- информационно-объяснительная (передача опыта);
- коммуникативно-стимулирующая (контакт с детьми, коллегами).

На основе результатов обработки анкет были выявлены слабые стороны профессиональной подготовки педагогов к проектированию, определены их затруднения по тому или иному направлению деятельности. Теоретические выводы и анализ собственной практической деятельности, позволили выработать уровневые показатели компонентов готовности педагогов к проектированию программы развития учреждения дополнительного образования. Завершающим этапом исследования стала разработка программно-методического обеспечения формирования готовности педагога к проектированию программы развития в учреждении дополнительного образования детей. Готовность как активно-действенное состояние личности выражает способность решать педагогические задачи с учётом конкретных условий практической деятельности. Очевидно, определение готовности к проектной деятельности не может ограничиваться характеристиками опытности, мастерства и профессионализма. Многие руководители считают главным в системе методической работы – дать необходимые теоретические знания, т. е. сформировать теоретическую готовность. Наиболее опытные управленцы понимают необходимость оказания методической помощи в становлении практической готовности, особенно при возникающих

затруднениях. Это действительно важно, но, главным образом, в традиционной системе методической работы.

При становлении же готовности к инновационной, в том числе личностно ориентированной деятельности, определяющей является готовность психологическая, то есть личностно-мотивационная.

В конечном счете, суть управления состоит в создании условий для профессионального и личностного саморазвития педагога дополнительного образования – носителя нового типа педагогической деятельности. Чтобы он состоялся, необходимо:

- четко определить цели учреждения, среди которых приоритетная состоит в обеспечении личностного развития педагогов;

- разработать конструкцию содержания методического образования, в котором овладение органически сочеталось бы с усвоением личностного опыта – своеобразного умения, точнее, способности осмысливать собственные жизненные проблемы, адекватно представлять свои способности и жизненный потенциал, планировать свою профессиональную деятельность и отвечать за принятые решения;

- определить, где и как будет обретаться педагогами опыт – в образовательном процессе, в педагогическом общении, в системе индивидуальной или методической работы; в чем будет состоять этот процесс личностного саморазвития.

Для повышения мотивации педагогов дополнительного образования к участию в деятельности по разработке программы развития был разработан проект «Управление мотивацией педагога».

Цель проекта – обеспечить мотивационную готовность педагогического коллектива МКОУ ДО «ЦДОД» п. Первомайский к деятельности по проектированию программы развития.

Задачи проекта:

- разработать и внедрить критерии и показатели проектно-инновационной деятельности педагогов и использовать ее как основу при материальном стимулировании персонала (модуль «Материальное стимулирование»);

- создать систему развития внутреннего эффективного имиджа Центра через формирование команды педагогов-единомышленников;

- разработать систему морального стимулирования педагогов-участников коллективных проектов через внедрение эксклюзивных форм их поощрения (модуль «Признание»);

- приблизить состояние инфраструктуры дополнительного образования к современным требованиям (модуль «Условия труда»);

- создать комфортные условия для педагогической деятельности (модуль «Психологический климат»);

- создать организационные условия для участия не менее 60% педагогов дополнительного образования в процессе совместного принятия решений по



развитию учреждения дополнительного образования (модуль «Корпоративная культура»);

– изучить опыт учреждений дополнительного образования города, области и РФ по мотивации и стимулированию педагогического коллектива к повышению профессионального мастерства, создать систему стимулирования потребности педагогов в профессиональном росте (модуль «Повышение квалификации педагогов»);

– разработать модель объективной оценки результатов деятельности по разработке программных документов педагогов дополнительного образования (модуль «Объективность»).

Ожидаемый результат проекта – формирование мотивационной готовности педагогов к проектированию и реализации программы развития МКОУ ДО «ЦДОД» п. Первомайский.

Таблица

План реализации проекта «Управление мотивацией педагога»

Задачи	Сроки	Ответственный
<b>Модуль «Материальное стимулирование»</b>		
Разработать критерии и показатели выплат стимулирующего характера в Положение об оплате труда работникам МКОУ ДО «ЦДОД» п. Первомайский: - участие в разработке и реализации коллективных проектов; - участие в реализации программы развития учреждения; - участие в инновационных проектах учреждения.	октябрь 2013	Директор
Разработать совместно с социальным партнером «Лафарж.Уралцемент» систему стимулирования для педагогов-новаторов.	октябрь 2013 г.	Директор
<b>Модуль «Признание»</b>		
Представление педагогов дополнительного образования к награждению грамотой и благодарностью директором учреждения дополнительного образования.	Ежегодно	Директор
Награждение педагогов Грамотой и премией Главы Коркинского Муниципального Района по итогам учебного года за творческие и спортивные достижения.	Ежегодно в июне	Директор
Выпуск бюллетеня «Первомайский внешкольник» об участии педагогов в инновационных проектах	В течение учебного	Заместитель директора по учебно-

	года	воспитательной работе, педагоги дополнительного образования
Оформление стенда «К вершинам мастерства»	Август	Заместитель директора по учебно-воспитательной работе
Поддержка педагогов-участников профессионального конкурса «Сердце отдаю детям» (из стимулирующего фонда учреждения)	Январь-март ежегодно	Директор, заместитель директора по учебно-воспитательной работе
Проведение Фестиваля педагогических идей	Ежегодно апрель	Заместитель директора по учебно-воспитательной работе
Организация городских семинаров с участием педагогов-новаторов	Декабрь, апрель 2014	Заместитель директора по учебно-воспитательной работе, педагоги дополнительного образования
Информирование о результатах работы педагогов по реализации инновационных проектов на родительских собраниях, совещаниях, конференциях, сайте учреждения, периодической печати, телевидении Коркинского Муниципального Района.	В течение учебного года	Директор, заместитель директора по учебно-воспитательной работе
Информирование о результатах работы педагогов по реализации коллективных педагогических проектов в публичном отчете директора.	Ежегодно	Директор
<b>Модуль «Условия труда»</b>		
Проведение аттестации рабочих мест	Январь 2013г.	Директор, заведующая хозяйством

Организация производственного контроля факторов окружающей среды	В течение учебного года	Заведующая хозяйством
Конкурс «Современный кабинет».	Ноябрь 2014г.	Заместитель директора по учебно-воспитательной работе
Оснащение компьютерной и множительной техникой методического кабинета, учебных кабинетов.	В течение года	Директор
Создание «зеленых зон» в учебных кабинетах	В течение года	Педагоги дополнительного образования
Проведение капитального ремонта методического кабинета в соответствии с направлениями современного дизайна	Июль – август 2014	Директор, заведующая хозяйством
<b>Модуль «Психологический климат»</b>		
Организация работы психолога с педагогическим коллективом по формированию мотивации к участию в проектировании.	Январь-май 2014г.	Директор, педагог-психолог
Проведение тренингов с педагогами на темы «Психологическая устойчивость человека в коллективе», «Ты и я – педагоги-единомышленники»	В течение учебного года	
Проведение тематических вечеров	В течение учебного года	Профсоюзный комитет
Вручение фирменных презентов и подарков к календарным и профессиональным праздникам	В течение учебного года	Профсоюзный комитет
<b>Модуль «Корпоративная культура»</b>		
Разработка и утверждение Этического кодекса педагога дополнительного образования.	Сентябрь 2014г.	Директор, заместитель директора по учебно-воспитательной работе
Проведение педагогического совета на тему «Дополнительное образование детей в изменяющемся	Август 2013г.	Директор, заместитель

мире: перспективы развития, востребованности, привлекательности и результативности»		директора по учебно-воспитательной работе
Использование коллективных форм работы при разработке программы развития, планов инновационной деятельности, утверждения методической темы года, разработки положений конкурсов профессионального мастерства	В течение года 2013-2014гг.	Заместитель директора по учебно-воспитательной работе
Реализация принципа коллегиальности в ходе разработки новой редакции «Программы развития Центра» на 2015-2018гг.	январь – декабрь 2013-2014гг.	Заместитель директора по учебно-воспитательной работе
<b>Модуль «Повышение квалификации педагогов дополнительного образования»</b>		
Проведение межведомственного совещания «Инновационная деятельность Центра». Определение направлений инновационной деятельности на 2014-2015 гг. по работе с детьми с ограниченными возможностями здоровья.	Октябрь 2014г.	Директор
Проведение анкетирования педагогов о желании и готовности участвовать в коллективных педагогических, социальных, инновационных проектах	Ежегодно	Заместитель директора по учебно-воспитательной работе, педагог-психолог
Проведение методических учеб, индивидуальных собеседований с педагогами по разработке структурных блоков стратегического документа - программы развития.	Февраль-сентябрь 2014г.	Заместитель директора по учебно-воспитательной работе
Создание информационного банка тематики совещаний при директоре, методических семинаров, практикумов, заседаний методических объединений.	В течение года	Заместитель директора по учебно-воспитательной работе
Создание проектных групп педагогов по направлениям разработки программы развития, назначение руководителей.	Январь 2014г.	Директор, заместитель директора по учебно-воспитательной работе
Создание перспективного плана-графика повышения квалификации педагогов до 2018 г.	Сентябрь 2014г.	Директор, заместитель директора по

		учебно-воспитательной работе
Утверждение планов работы проектных групп педагогов по разработке программы развития на период 2015-2018гг.	Январь 2014г.	Заместитель директора по учебно-воспитательной работе
Проведение совещаний при директоре, информационных совещаний, методических учеб по проблемам, связанных с разработкой программы развития учреждения.	В течение учебного года	Директор, заместитель директора по учебно-воспитательной работе, руководитель проектной группы
Организация защиты результатов работы проектной группы (отдельных структурных компонентов программы)	В течение учебного года	Заместитель директора по учебно-воспитательной работе
Организация конкурса профессионального мастерства «Педагог года»	Апрель 2015г.	Заместитель директора по учебно-воспитательной работе
Проведение конференции «Педагогические россыпи»	Май 2015г.	Директор
Проведение анкетирования педагогов о готовности к проектированию образовательной деятельности в контексте компетентного подхода	Март 2014 г.	Заместитель директора по учебно-воспитательной работе
Организация курсов повышения квалификации педагогов. Корректировка персонифицированных программ повышения квалификации педагогов.	В течение года	Заместитель директора по учебно-воспитательной работе
<b>Модуль «Объективность»</b>		

Проведение педагогической диагностики по формированию готовности педагогов дополнительного образования к разработке программы развития.	2014-2015гг.	Заместитель директора по учебно-воспитательной работе, руководители проектных групп
Проведение психологической диагностики педагогов.	По плану	Педагог-психолог
Проведение диагностики результативности реализации плана методической работы по формированию компетенций к проектированию.	По плану	Заместитель директора по учебно-воспитательной работе
Проведение анкетирования педагогов «Определение степени удовлетворенности от результатов совместного труда по проектированию программного документа».	По плану	Заместитель директора по учебно-воспитательной работе

Включение педагогического коллектива в проект позволит:

- сменить приоритеты и пересмотреть личностные смыслы педагогической деятельности;
- произвести самооценку опыта работы в русле идей педагогики дополнительного образования (поиск смысла, диагностика, самооценка, ценностный выбор, побуждение, соавторство);
- освоить технологии проектирования (идеализация, проблема, разрешение проблемы);
- профессионально самоутвердиться в процессе разработки программы (ценностно-смысловое самоопределение);
- самореализоваться в проектировании программы развития (проектирование, эвристика, аналогия, инверсия, адаптация, прогнозирование, проблемный анализ, защита).

В целом программно-методическое обеспечение формирования готовности педагога дополнительного образования к проектной деятельности позволит сформировать компетенции проектирования программных документов в учреждении, соотнесенных с личностными интересами и потребностями педагогов. Результатом проектной деятельности, как показывает практика, явится проект будущего учреждения дополнительного образования, представленный в виде стратегического документа – программы развития, при реализации которой достигается качество и эффективность образовательных результатов.

## **Особенности управления казённым образовательным учреждением**

Прошло уже пять лет, как был принят Федеральный закон от 08.05.2010 № 83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений» (далее - Федеральный закон № 83-ФЗ), положивший начало реализации важнейшей фундаментальной реформы системы оказания государственных и муниципальных услуг, определенной Бюджетным посланием Президента Российской Федерации Федеральному Собранию Российской Федерации от 25 мая 2009 года.

1 июля 2012 года закончился переходный период, длившийся более полутора лет, за который все государственные и муниципальные учреждения должны были принять новую организационно-правовую форму. Федеральным законом № 83-ФЗ было предусмотрено создание трёх типов муниципальных учреждений – казенных, бюджетных и автономных.

Основной целью реформы являлась оптимизация сети государственных и муниципальных учреждений, повышение качества предоставляемых ими услуг, и, соответственно, повышение эффективности расходов бюджетов, создание условий и стимулов для сокращения внутренних издержек учреждений, привлечения дополнительных источников финансирования за счет приносящей доход деятельности. На сегодняшний день можно подвести первые итоги реформы по совершенствованию деятельности образовательных учреждений и рассмотреть вопрос об особенностях управления казённым образовательным учреждением.

После вступления в действие Закона № 83-ФЗ бюджетные учреждения стали отличаться друг от друга своим правовым статусом, т. е. теми возможностями, которые получила их администрация для осуществления своей деятельности. Привычное бюджетное учреждение в рамках нового правового регулирования типов учреждений превратилось в казенное учреждение.

Казенное учреждение определяется как государственное (муниципальное) учреждение, оказывающее государственные, (муниципальные) услуги, выполняющее работы и (или) исполняющее государственные (муниципальные) функции для реализации предусмотренных законодательством России полномочий органов государственной власти (государственных органов) или органов местного самоуправления, финансовое обеспечение деятельности которого осуществляется за счёт средств соответствующего бюджета на основании бюджетной сметы (ст. 6 Бюджетного кодекса Российской Федерации).

Деятельностью казенного учреждения признается деятельность, непосредственно направленная на достижение целей, ради которого оно создано. Казенные учреждения финансируются по бюджетной смете. Возможность использовать свои внебюджетные доходы они получают опять-таки через сметы по решению главного распорядителя. Не менее характерной чертой учреждения является его ответственность по своим обязательствам. Только у казенного учреждения субсидиарную ответственность по их обязательствам несет собственник имущества данных юридических лиц. Субсидиарная ответственность государства по отношению к казенным учреждениям сохраняется.

Еще одним критерием отнесения государственного (муниципального) учреждения к типу казенного является осуществление им приносящей доход деятельности. Согласно п. 4 ст. 298 Гражданского кодекса РФ казенное учреждение может осуществлять приносящую доход деятельность в соответствии со своими учредительными документами. При этом доходы, полученные от указанной деятельности, поступают в соответствующий бюджет бюджетной системы Российской Федерации, и являются доходом соответствующего бюджета (п. 5 ст. 41 БК РФ). И расходуются они затем в рамках сметы, с учетом закрепленного в ст. 35 принципа общего (совокупного) покрытия расходов бюджетов, который означает, что расходы бюджета не могут быть увязаны с определенными доходами бюджета и источниками финансирования дефицита бюджета, если иное не предусмотрено законом (решением) о бюджете.

Главные распорядители бюджетных средств, в ведении которых находятся казенные учреждения, осуществляющие приносящую доход деятельность, имеют право распределять бюджетные ассигнования между указанными учреждениями с учетом объемов доходов от приносящей доход деятельности, осуществляемой этими учреждениями, зачисляемых в соответствующий бюджет бюджетной системы РФ. Это означает, что главный распорядитель может уменьшить финансирование из бюджета на сумму дополнительных доходов. Даже если и будут получены какие-то доходы, они все равно зачисляются в соответствующий бюджет, никакой речи о самостоятельном распоряжении не идет. Более того, с учетом технических сложностей осуществление расходов на приносящую доход деятельность также становится крайне затруднительным. Таким образом, казенное учреждение лишается экономических стимулов для ведения приносящей доход деятельности. Учреждения, заинтересованные в ведении приносящей доход деятельности, заинтересованы в том, чтобы не иметь тип казенного учреждения.

Идеологи закона проводили мысль о том, что казенные учреждения должны создаваться именно в тех сферах, где и не предполагается развитие платных услуг. Говоря об ответственности перед кредиторами, казенное образовательное учреждение отвечает денежными средствами. К казенному учреждению можно применить почти все характеристики прежнего



бюджетного учреждения: оно максимально ограничено в проявлении какой-либо инициативы, получая взамен финансовые гарантии от учредителя.

Если школа хочет развиваться, что невозможно в существующих условиях без привлечения внебюджетных средств, если школа работает в режиме «школа-хозяйство», то единственный выход для школы — перейти в бюджетное и автономное учреждение. Как бы страшно это ни казалось. Если же школа не имеет внебюджетных доходов, не зарабатывает денег, то такой школе лучше всего выбрать тип «казенное учреждение». По своему духу форма казенного учреждения не подходит современному образовательному учреждению, которое должно быть свободно, инициативно, независимо и активно. Для сферы образования казенные учреждения всегда вынужденная мера. При этом не стоит забывать, что статус образовательного учреждения все-таки зависит от учредителя. За ним последнее слово. Известны примеры, когда коллектив школы, наоборот, сам добивается статуса казенного учреждения. В каком случае эта мера оправдана? Некоторым образовательным учреждениям действительно больше подходит статус казенных. Это те, образовательные учреждения, которые занимаются детьми, оставшимися без попечения родителей, детьми, имеющими проблемы со здоровьем, и т.п. Контингент этих учреждений нестабилен, невозможно их финансирование по заданию учредителя (в связи с негарантированным количеством учащихся).

С другой стороны, стремиться к статусу казенного учреждения это странная позиция. Хотеть, чтобы тебе утверждали смету, регулировали цены, чтобы ты проводил конкурс по закупкам? Но такие факты встречаются. Например, коллектив образовательного учреждения предполагает, что через пять-семь лет им, может быть, будет удобнее форма казенного учреждения. И они сейчас, в этом году, собираются стать казенными. В подобном случае надо ориентироваться на среднесрочную перспективу. Если в следующем году образовательное учреждение ожидают трудности (например, резко сократится число детей), то о переходе в казенное учреждение следует подумать. Но если проблемы прогнозируются только через пять-семь лет, зачем заранее связывать себя? Если учредитель уже сегодня готов перевести школу в статус казенного учреждения, (а это значит учреждение ему нужно, он хочет сохранить его во что бы то ни стало), он сделает это и через пять лет. Некоторые думают, что статус казенного учреждения сам по себе избавляет образовательное учреждение от закрытия. К сожалению, это не так. Если школа не рентабельна, то учредитель просто прекратит сметное финансирование и ликвидирует образовательное учреждение.

Наиболее спокойная и прогнозируемая жизнь — у казенных учреждений, оставшихся под законной опекой государства. Учитывая, что всё меньше инициативных руководителей остаётся в системе образования, для многих из них функционирование в статусе казенного учреждения наиболее выгодно. В то же время «по умолчанию» школы остались бюджетными (со старым названием, но новым организационно-

экономическим механизмом), и таких школ большинство. За ширмой «нового механизма» на самом деле скрывается привычный диктат чиновников, смета доходов и расходов (пусть и с новым названием). И неэффективным чиновникам объективно выгодно существование большинства школ именно в таком качестве. Ключевое изменение: формально ответственность с государства за такие учреждения снята, что и требовалось реформаторам.

К казенным должны быть отнесены учреждения, которые действуют в интересах общества, выполняя специфические услуги, которые не могут быть оказаны кем-либо кроме публичного правового образования.

Муниципальное общеобразовательное учреждение средняя общеобразовательная школа №2 г. Верхнеуральска (МОУ СОШ №2) является муниципальным казенным учреждением, которое осуществляет оказание муниципальных услуг, выполнение работ и (или) исполнение муниципальных функций в целях обеспечения реализации предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий органов местного самоуправления, финансовое обеспечение деятельности которого осуществляется за счет средств соответствующего бюджета. Учредителем школы является Управление образования администрации Верхнеуральского муниципального района Челябинской области (далее: Учредитель). Полномочия учредителя выполняет Управление образования администрации Верхнеуральского муниципального района.

Учреждение является некоммерческой организацией, созданной в форме муниципального учреждения. Учреждение создано как юридическое лицо, имеет права юридического лица с момента его государственной регистрации. В оперативном управлении находится обособленное имущество, расчетный и иные счета в органах казначейства, самостоятельный баланс или смета, круглая печать с указанием ведомственной принадлежности, с полным наименованием МОУ СОШ №2 г. Верхнеуральска (в соответствии с Уставом) на русском языке, вправе иметь штамп, бланки со своим наименованием.

МОУ СОШ №2 от своего имени приобретает имущественные и личные неимущественные права и несет обязанности, выступает истцом и ответчиком в суде. Учреждение не несет ответственности по обязательствам Учредителя, Собственника и созданных ими юридических лиц. Чтобы учебное заведение МОУ СОШ №2 могло осуществлять образовательную деятельность, за ним закреплено земля, здания, сооружения, оборудование и другое необходимое для этого имущество. В бухгалтерском учете они отражаются как основные средства и, так как функционируют в бюджетной сфере, являются непроизводственными, то есть не участвуют непосредственно в производстве материальных благ. При этом для тех, кто пользуется услугами казенных учреждений, основные фонды выступают в качестве предметов длительного потребления, а для тех, кто эти услуги оказывает - в качестве средств труда. В ходе своего использования основные

фонды постепенно утрачивают свою стоимость. Обновление их производится за счет средств бюджета (или, по возможности, доходов от осуществления предпринимательской деятельности). От наличия, состояния и уровня использования основных фондов зависят объем и качество предоставляемых населению услуг.

Собственником имущества, закрепленного за МОУ СОШ №2 г. Верхнеуральска на праве оперативного управления является Верхнеуральский муниципальный район. Казенное учреждение не вправе отчуждать либо иным способом распоряжаться имуществом без согласия собственника имущества. Школа ведет бухгалтерский учет и статистическую отчетность в порядке, установленном действующим законодательством РФ и нормативными правовыми актами. Операции по исполнению бюджета казенного учреждения осуществляются на открытых им лицевых счетах в Федеральном казначействе или финансовом органе субъекта РФ (муниципальном образовании).

МОУ СОШ №2 разрешается осуществлять приносящую доход деятельность, так как такое право предусмотрено в его уставе. Вместе с тем доходы, полученные им от указанной деятельности, поступают в соответствующий бюджет бюджетной системы РФ. Таким образом, школа лишена права самостоятельно распоряжаться средствами, полученными им от осуществления приносящей доход деятельности.

Заключение и оплата МОУ СОШ №2 государственных (муниципальных) контрактов, иных договоров, подлежащих исполнению за счет бюджетных средств, производятся от имени муниципального образования в пределах доведенных казенному учреждению лимитов бюджетных обязательств, если иное не установлено законодательством. Операции с бюджетными средствами казенные учреждения проводят через лицевые счета. Закупки товаров, работ и услуг осуществляются в соответствии с Федеральным законом от 05.04.2013 N 44-ФЗ "О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд". Казенное учреждение не имеет права предоставлять и получать кредиты и займы, приобретать ценные бумаги. Субсидии и бюджетные кредиты учреждению не предоставляются, размещение средств на банковских депозитах запрещено.

В случае уменьшения школе главным распорядителем бюджетных средств ранее доведенных лимитов бюджетных обязательств, приводящего к невозможности исполнения учреждением бюджетных обязательств, вытекающих из заключенных им контрактов, иных договоров, учреждение должно обеспечить согласование новых сроков, а если необходимо, и других их условий. МОУ СОШ №2 г отвечает по своим обязательствам только денежными средствами, находящимися в его распоряжении. При их недостаточности субсидиарную ответственность по обязательствам нашего

учреждения несет собственник его имущества в лице главного распорядителя бюджетных средств, в ведении которого находится казенное учреждение.

Финансирование осуществляется путем распределения бюджетных ресурсов «сверху», а не в результате прямого «зарабатывания» у потребителя. Таким образом, финансовое положение казенного учреждения МО УСОШ №2, состояние расчетов с дебиторами и кредиторами в значительной степени зависят не от количества и качества услуг, а от своевременности и полноты выделения средств из соответствующего бюджета РФ.

Предусмотрена казначейская система исполнения бюджета. В ходе финансирования школы систематически осуществляется строгий контроль за экономным и рациональным расходованием выделенных бюджетных ассигнований. Казенное учреждение расходует муниципальные средства только по целевому назначению согласно установленной Бюджетной смете, что предполагает строгое соблюдение финансовой дисциплины. Зафиксированные в смете объемы ассигнований по каждому направлению являются предельно допустимыми. Если расходы в размере, принятых учреждением, обязательств превышают показатели, указанные в утвержденной на отчетный период смете, такое использование бюджетных средств признается нецелевым. За это предусмотрены различного рода санкции и наказания.

Таким образом, МОУ СОШ №2 г. Верхнеуральска является муниципальным казенным учреждением, которое осуществляет оказание муниципальных услуг, выполнение работ и исполнение муниципальных функций в целях обеспечения реализации предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий органов местного самоуправления.

Управление финансами школы включает такие основные элементы, как финансовое планирование, оперативное управление и финансовый контроль. Планирование финансовых ресурсов осуществляется в соответствии с уже названными принципами сметного финансирования. Основой финансового планирования является Бюджетная смета. Это важнейший финансовый документ казенного учреждения, представляющий собой определенную структуру расходов, осуществляемых им. Смета учреждения составляется, утверждается и ведется в порядке, определенном главным распорядителем бюджетных средств, в ведении которого это учреждение находится. Школа не имеет самостоятельности в расходовании и целевом использовании выделяемых средств, лишено экономических стимулов для ведения приносящей доход деятельности, максимально ограничено в проявлении какой-либо инициативы

Перечислим основные особенности правового положения казенных учреждений:

– финансовое обеспечение деятельности казенного учреждения осуществляется за счет средств соответствующего бюджета бюджетной

системы РФ и на основании бюджетной сметы (п. 2 ст. 161, ст. 6 БК РФ);

- операции по исполнению бюджета казенными учреждениями осуществляются на открытых им лицевых счетах в Федеральном казначействе или финансовом органе субъекта РФ (муниципальном образовании) (п. 4 ст. 161, ст. 220.1 БК РФ);
- казенное учреждение самостоятельно выступает в суде в качестве истца и ответчика (п. 8 ст. 161 БК РФ);
- казенное учреждение отвечает по своим обязательствам находящимися в его распоряжении денежными средствами (п. 5, 7 ст. 161 БК РФ). При недостаточности указанных средств субсидиарную ответственность по обязательствам такого учреждения несет собственник имущества;
- казенное учреждение не вправе предоставлять и получать кредиты (займы), приобретать ценные бумаги. Субсидии и бюджетные кредиты казенному учреждению не предоставляются (п. 10 ст. 161 БК РФ);
- казенное учреждение не вправе отчуждать либо иным способом распоряжаться имуществом без согласия собственника имущества (п. 4 ст. 298 ГК РФ);
- казенное учреждение может осуществлять приносящую доходы деятельность только если такое право предусмотрено в его учредительном документе. Доходы, полученные от указанной деятельности, поступают в соответствующий бюджет бюджетной системы РФ (п. 3 ст. 161 БК РФ);
- размещение заказов на поставки товаров, выполнение работ и оказание услуг осуществляется казенным учреждением в соответствии Федеральным законом от 05.04.2013 N 44-ФЗ "О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд"

– имущество казенного учреждения закрепляется за ним на праве оперативного управления.

Выявив недостатки казенного образовательного учреждения, в 2015 году МОУ СОШ №2 г. Верхнеуральска перешла в статус бюджетного учреждения.

#### Литература

1. Бюджетный кодекс РФ от 31.07.1998г. № 145-ФЗ
2. Гражданский кодекс Российской Федерации от 30 ноября 1994 г. N 51-ФЗ
3. Федеральный закон от 08.05.2010 № 83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений»
4. Федеральный закон от 05.04.2013 N 44-ФЗ "О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд"
5. Рекомендации Министерства финансов РФ от 25 октября 2013 г. "Комментарии (комплексные рекомендации) по вопросам, связанным с

реализацией положений Федерального закона от 08.05.2010 № 83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений» (для органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления)»

*Задорожная С.В., г. Снежинск  
Данельченко Т.А., г. Челябинск*

### **Организация управленческой поддержки педагогического коллектива в освоении технологий проектной деятельности**

Инновационные процессы, происходящие сегодня в системе образования, приводят к необходимости качественно иной подготовки педагога как компетентного, позволяющего сочетать фундаментальность базовых знаний с инновационностью мышления и практико-ориентированным, исследовательским подходом к разрешению конкретных образовательных проблем, профессионала. Следовательно, непрерывное обновление профессиональных компетенций и повышение уровня подготовки педагогических работников требуют от системы повышения квалификации большей мобильности и гибкости, а также адресной направленности на запросы педагогов. Исходя из данных позиций, в последнее время руководителями образовательных организаций все большее внимание уделяется внутрифирменному повышению квалификации, как эффективному и наименее затратному способу повышения профессионализма, использующему ресурсные возможности самой организации и предполагающему саморазвитие, или непрерывное развитие педагога на основе собственных способностей.

Вместе с тем, Федеральные государственные образовательные стандарты общего образования, профессиональный стандарт "Педагог», ключевые положения Концепции ФЦПРО на 2016-2020 гг. требуют от педагогов переосмысления существующих целей, системы ценностей, нравственных ориентиров, внедрения в образовательный процесс новых педагогических технологий, вариативных методов организации образовательной деятельности.

Одной из распространенных инновационных форм продуктивной и социально значимой деятельности, стимулирующей творческий поиск работника, становится проектная деятельность.

В современных условиях модернизации образования необходимость в развитии педагогического проектирования обусловлена усилением

инновационных процессов, которые обнаружили отсутствие у педагогов проектного мышления, проектировочных умений и знаний способов преобразования педагогической действительности. Развитие проектной культуры является актуальной проблемой, поскольку педагогическое проектирование становится важной составляющей продуктивной педагогической деятельности, усиливает конкурентоспособность, как отдельного педагога, так и в целом образовательного учреждения.

Идеи классической проектной деятельности (метода проектов) хорошо согласуются с рядом принципиальных ориентиров современной педагогики и тенденций российского образования:

- переход на позиции педагогической антропологии с целью раскрытия разностороннего человеческого потенциала ребенка, в том числе через его практику;

- необходимость развивать такие важнейшие качества личности как самостоятельность, инициативность, творчество, вариативность мышления ребенка в процессе познания;

- усиление внимания к умениям применять знания на практике в соответствии с методологией компетентностного подхода;

- введение в образовательный процесс технологий обучения, обеспечивающих планируемый результат (знания, способы деятельности, развитие способностей, качеств личности).

Сегодня метод проектов является одним из популярнейших в мире, поскольку позволяет рационально сочетать теоретические знания и их практическое применение для решения конкретных проблем. «Решить проблему» значит применить в данном случае необходимые знания и умения из различных областей жизни, получив реальный и осязаемый результат. Преимущество проектной технологии состоит в том, что она объединяет различные инновационные технологии, которые являются приоритетными в рамках новой концепции образования: проблемно-поисковую, коммуникативную, игровую, рефлексивную и другие. Проект является целенаправленным и детально прописанным прообразом будущего объекта и (или) деятельности по его созданию, а проектная деятельность – работой по реализации проекта. Проектная деятельность всегда субъективна и целесообразна. Типы мышления, которые формируются внутри проектной деятельности, можно сопоставить с так называемым продуктивным, критическим мышлением, а также с креативностью.

Проектная деятельность является не только средством изменения педагогической действительности, но и способом обеспечения личностного и профессионального роста педагога. Использование проектных технологий влияет на повышение творческого потенциала педагогов, обеспечивает рост их педагогического мастерства. Развитие профессиональной компетентности педагога как исследователя происходит, если он осмысленно включается в инновационную работу для решения актуальных проблем. Результативность деятельности педагогов зависит не столько от педагогических технологий,

сколько от их профессионального мастерства, творческой активности, стремления использовать в своей практике современные разработки педагогических наук, а также методологию педагогического исследования. Такой подход к инновационной деятельности предполагает постоянную рефлексию над противоречиями и проблемами в педагогической деятельности. Проектирование используется в качестве оптимального средства совершенствования содержания образования, педагогических технологий, управления педагогическим процессом в целом и средством повышения профессионального мастерства педагога в частности.

Это позволяет сделать вывод, что признаком высокой культуры педагогического проектирования учителя является ориентация на инновационные действия, избегание стандартных решений педагогических проблем, выбор инновационных педагогических средств.

Таким образом, возникает потребность в создании системы управленческой поддержки профессионального роста педагогов на уровне образовательного учреждения, с одной стороны, и в рамках этой системы – управления процессом освоения педагогическим коллективом технологий проектной деятельности, с другой стороны.

Актуальность и востребованность решения проблемы организации управленческой поддержки педагогов в освоении технологий проектной деятельности в МБОУ СОШ №125 г.Снежинска продиктована ещё и включением её в число приоритетных направлений инновационной деятельности в региональной и муниципальной образовательных системах. Поэтому мотивом к активному освоению педагогами технологий проектной деятельности послужили четыре объективных фактора:

- начало реализации в 2009 году научно-ориентированного долгосрочного проекта по разработке основной образовательной программы учреждения, связанного с внедрением федеральных государственных образовательных стандартов общего образования;

- участие в 2011 году в конкурсном отборе муниципальных общеобразовательных учреждений для создания базовых площадок в целях реализации национальной образовательной инициативы «Наша новая школа»;

- апробация в 2013-2014 году регионального мониторинга оценки качества образования;

- разработка научно-прикладного проекта «Государственно-общественное управление образовательной организацией как механизм достижения современного качества образования» и участие в номинации «Лучший педагогический коллектив, представив модель образовательной системы» областного конкурса педагогических коллективов и учителей общеобразовательных организаций, реализующих образовательные программы начального общего, основного общего и (или) среднего общего образования, «Современные образовательные технологии».



На современном этапе строить управление образовательным учреждением необходимо так, чтобы не только не подавлять общее развитие личности, но и всячески мотивировать педагога на развитие профессиональной самодостаточности как качества, необходимого для выполнения трудовых функций в условиях введения профессионального стандарта. Основой такого управления является креативное профессиональное взаимодействие между его участниками, создающее смысловое поле для профессионального роста всех его субъектов. Далее, говоря об управлении педагогическим коллективом далее, мы будем иметь в виду систему управления, и применять системный подход к теоретическому осмыслению управленческой деятельности.

Предупреждающая система управления профессиональным ростом педагогов должна оправдывать их ожидания в преодолении кризиса компетентности и способствовать подготовке педагогических кадров для работы в новых условиях. Поэтому деятельность по управлению профессиональным ростом педагогического коллектива будет эффективной если

- 1) в программе развития коллектива подчеркивается целенаправленность и планирование;
- 2) программа развития коллектива соотнесена с задачами развития школы в целом;
- 3) развитию коллектива присущ долгосрочный характер;
- 4) развитие коллектива основывается на знаниях и опыте, как самого коллектива, так и его руководителя.

С точки зрения современного менеджмента, развитие персонала рассматривается как главный резерв повышения эффективности производства. При этом инвестирование в развитие персонала играет часто большую роль, чем инвестиции, направляемые на модернизацию оборудования или на увеличение производственных мощностей. Сегодня на первый план выступает практика управления проектами, которая показывает: освоение методологии и инструментария управления проектами способствует достижению качественно нового уровня эффективности работы образовательного учреждения. Для разработки и реализации образовательных, социально-педагогических проектов в школе необходима целенаправленная и системно организованная деятельность педагогического коллектива по овладению теоретическими и практическими основами проектной деятельности, по разработке различного рода проектов и их реализации. Таким образом, актуальность овладения основами проектирования обусловлена, во-первых, тем, что данная технология имеет широкую область применения на всех уровнях организации системы образования. Во-вторых, владение логикой и технологией социокультурного проектирования позволит более эффективно осуществлять аналитические, организационно-управленческие функции. В-третьих, проектные технологии обеспечивают конкурентоспособность специалиста.

Администрация образовательного учреждения должна оказать управленческую поддержку педагогам в освоении нового вида деятельности.

Управленческая поддержка – это функция управления, направленная на установление субъект-субъектных взаимоотношений управляющей и управляемой систем. Функциями управленческой поддержки выступают:

- 1) создание необходимой и адекватной помощи учителю в процессе профессионального и личностного самоопределения и самореализации на основе диагностики его готовности к освоению проектных технологий;
- 2) создание ситуации востребованности субъектной позиции педагога;
- 3) преодоление психологических затруднений учителей при освоении проектных технологий.

Управленческая поддержка заключается в создании новой системы повышения профессиональной компетенции персонала, где работа строится в реальных конкретных учительских коллективах, разделяя ответственность за конечный результат. Сегодня, очевидно, что повышение профессиональной компетенции будет значительно эффективнее при обучении не отдельного педагога, а большой группы (лучше всего коллектива) педагогов конкретной организации

С этой целью становится возможным создание специальных органов при руководителе: временных творческих коллективов по разработке проектов, объединений и групп инициативных и творческих педагогов, действующих на общественных началах – так называемых проектных команд. В такую команду должны войти люди, готовые инициировать «снизу» качественные изменения, отвечающие потребностям школы на данном этапе развития, воспринимать новые предложения и развивать школу изнутри. Главным преимуществом проектной команды является неформальный, добровольный характер объединения. Основной ее ресурс — не административный, а интеллектуальный. Она должна не «построить» коллектив, а вовлечь его в совместную деятельность по освоению новых, более эффективных и привлекательных образовательных технологий. В итоге образовательное учреждение приобретает способность достигать качественно новых, по сравнению с прежними, результатов.

Данная система позволит решить проблему преодоления сопротивления персонала инновациям, внутренней интеграции, опираясь на инициативу педагогов и внешние привлеченные ресурсы, в связи с тем, что она опирается на групповые ресурсы. Она предполагает достижения реальных результатов (в терминах изменения качества) при условии создания консалтинго-тьюторской службы, деятельность которой акцентирована на поддержку процесса переноса приобретенных знаний в практическую деятельность. Одной из важнейших задач является оценка качества произведенного повышения квалификации, диагностирования и прогнозирования потребностей персонала. Ведущей деятельностью при этом должно быть тьюторство или коучинг. Коучинг в данном контексте

определяется как «процесс взаимодействия между учителем и специалистом, помогающим учителю перенести приобретенные на курсах повышения квалификации умения в реальную ситуацию обучения в классе». Для данного направления характерны неэкспертные методы деятельности, т.е. отказ от позиции эксперта – специалиста, который знает, как надо делать.

Диагностика и прогноз вероятных затруднений практических работников должны находиться в тесной взаимосвязи с проектированием и реализацией программ обучения. Осуществление программ обучения производится институтами повышения квалификации работников образования и факультетами переподготовки, которым консалтингово-тьюторская служба как сетевой оператор процесса повышения квалификации заказывает разработку и осуществление программ обучения.

Главной концептуальной идеей управленческой поддержки педагогического коллектива школы в освоении проектных технологий является идея построения внутриорганизационной практико-ориентированной системы повышения квалификации педагогов. Это означает, что повышение квалификации должно сопровождаться интенсивной практической направленностью и заканчиваться конкретным продуктом (результатом), разработанным педагогом в ходе внутришкольного повышения квалификации, а так же курсовой подготовки (проектом, учебной программой, нормативно-правовым документом, и т.д.).

При этом данный продукт должен оцениваться и с точки зрения освоенных педагогом знаний, сформированных компетентностей, и с точки зрения реализуемости его в конкретной деятельностной ситуации. Таким образом, такой подход подразумевает сопровождение педагога в практической деятельности и отслеживание результативности реализации данного продукта в реальной педагогической деятельности.

Освоение технологий проектной деятельности педагогическим коллективом дает возможность обновлять свои знания постоянно с учетом собственных интересов и интересов образовательного учреждения, используя различные подходы: внутришкольное и внешкольное повышение квалификации, соединяя в себе использование, как ресурсных возможностей самой школы, так и потенциала системы дополнительного профессионального образования.

Таким образом, главной концептуальной идеей управленческой поддержки педагогического коллектива школы в освоении проектных технологий является идея построения внутриорганизационной практико-ориентированной системы повышения квалификации педагогов.

Изучая и анализируя отечественные и зарубежные литературные источники по методологии, теории и методике современного образования, можно сделать вывод о необходимости адресной и мобильной системы повышения профессионализма учителей. Для школы актуализируется концепция обучающейся организации, когда объектом практического обучения становятся не отдельные люди и даже группы, а организация в

целом, ее коллектив. М.М. Поташник определяет профессиональный рост учителя как цель и процесс приобретения педагогом знаний, умений, способов деятельности, позволяющих ему не любым, а именно оптимальным образом реализовать своё предназначение, решить стоящие перед ним задачи по обучению, воспитанию, развитию, социализации и сохранению здоровья школьников.

Становится важным формирование среды для осуществления целенаправленного поиска, подготовки и реализации образовательных нововведений, поддержка стремления учителя к профессиональному развитию, повышению его квалификации в области опытно-экспериментальной работы и научного поиска в контексте развития образовательного учреждения и формирования умений проектной и исследовательской деятельности педагогов и школьников, обеспечивающих конкурентоспособность и развитие организации. Если рассматривать исторически, то так или иначе, практически все педагоги владеют в силу своего профессионализма элементами проектной и даже исследовательской деятельности. Более того, элементы проектной деятельности, так или иначе, использовались и используются в традиционных технологиях обучения.

Анализ участия педагогов школы в инновационных и научно-прикладных групповых проектах позволил разработать общую схему управления проектной деятельностью и алгоритм выполнения данных проектов.

Примерный алгоритм проектной деятельности

1. Подготовительный этап: осмысление цели и задач деятельности, формирование творческих групп и модели управления реализацией проекта;
2. Информационный этап: изучается, отбирается, анализируется, структурируется полученная информация;
3. Проектировочный этап: разрабатывается план действий, выбирается или адаптируется предложенный инструментарий, выполняется задание.
4. Обобщающий этап: полученный результат анализируется, корректируется.
5. Презентативный этап: представление результата.

На каждом этапе перед педагогами ставятся промежуточные цели и задачи, предлагаются методические материалы, выдаются руководителем проекта технические задания, разработанные для группового проектирования. Выполнение технических заданий на каждом этапе проектной деятельности позволяет получить некий результат - готовый продукт.

Сформированная схема управления проектной деятельностью педагогов незначительно менялась при выполнении различных проектов, но в целом ее можно представить следующим образом (рис.1):

Таким образом, обобщая вышесказанное, можно сказать, что педагоги школы имеют некоторый опыт по личному участию в работе над проектами

и опыт по организации проектной деятельности обучающихся и учителей как руководители творческих групп или в рамках работы базовой площадки. Вместе с тем, есть ряд причин препятствующих внедрению проектных технологий в школе:

- в проектную деятельность включены не все педагоги школы;
- проектная деятельность эпизодична и не носит системного характера;
- у многих педагогов нет необходимой базы знаний и профессиональных умений для организации проектной деятельности.

Более того, даже те педагоги, что имеют опыт личного участия в разработке проектов, не всегда могут организовать проектную деятельность, так как выполняли отдельную часть проекта в составе группы, что в некотором смысле размывает ответственность за результат, не в полном объеме дает возможность понять общую стратегию выполнения работы. Перечисленные факторы могут быть препятствием в самостоятельной организации проектной деятельности в полном объеме. Управленческая поддержка становления коллективного педагогического коллектива, обеспечивающего реализацию организации проектной деятельности в полном объеме всеми педагогами, предполагает информационное, организующее, стимулирующее и методическое сопровождение коллектива

Для того чтобы обеспечить эффективный профессиональный рост педагогического коллектива в целом и каждого учителя в отдельности путем освоения проектной деятельности возникает необходимость создания условий для организации управленческой поддержки.

Одной из основных форм повышения квалификации педагогов в послевузовский период является методическая работа. Она включает в себя все содержательные и организационные формы оказания методической помощи учителям. Методическая работа рассматривается нами как часть системы непрерывного образования педагогов. В школе разработана и эффективно действует модель методической службы, состоящая из трех уровней:

- 1) научно-методическое сопровождение;
- 2) освоение теоретических и практических знаний;
- 3) индивидуальная методическая работа.

Научно-методическое сопровождение осуществляется педагогическим и административным советом совместно со службой психолого-педагогической поддержки и центром информационной поддержки и организуется заместителем директора по научно-методической работе. Управление научно-методической деятельностью школы осуществляется через педагогический совет, главными задачами которого является объединение усилий педагогического коллектива школы на повышении уровня учебно-воспитательной работы, внедрении в практику достижений науки и передового педагогического опыта, повышении мастерства учителей.

Педагогический совет формирует новое педагогическое мышление, отношения сотрудничества для реализации основных задач школы. Наиболее значимые аспекты научно-методической деятельности педагогов школы стали:

- инновационная практика педагогов, ее изучение, анализ и представление опыта работы;
- целеполагание образовательной деятельности педагогов;
- проектирование и планирование профессионально-методического образования учителя на основе анализа информационных педагогических потребностей педагогов в условиях модернизации российского образования и внедрения ФГОС;
- разработка и применение методических рекомендаций, методических пособий, современных педагогических технологий и методик;
- организация и проведение научно-методических мероприятий, опытно-экспериментальной работы и работы над инновационными проектами;
- контроль и рефлексивная оценка педагогической и методической деятельности, ее коррекция.

Работа методических объединений и самообразование учителей тематически связана с проблемами, решаемыми педагогическим советом. Они организуют, координируют методическое обеспечение учебно-воспитательного процесса методический и административный советы школы.

Деятельность методического и административного советов школы наполнена следующим содержанием:

- формирование целей и задач методического обеспечения УВП и методическая учеба кадров;
- определение содержания, форм, методов повышения квалификации педагогических кадров;
- осуществление планирования, организации и регулирования методической службы, педагогических кадров, анализ и оценка результатов ее деятельности;
- решение педагогических проблем, связанных с методическим обеспечением УВП и методической учебы;
- разработка системы мер по изучению педагогической практики, обобщению и распространению педагогического опыта;
- подготовка проведения педагогического совета, родительского всеобуча.

Таким образом, научно-методическая деятельность в школе ориентируется не на информированность педагогов о научных достижениях, а на проектирование деятельности самих учителей по овладению новыми знаниями путем самообразования, самоорганизации и саморазвития.

В МБОУ СОШ № 125 разработаны ряд новых и внесены изменения в действующие локальные акты и нормативные документы, в которых указаны права и обязанности коллектива школы, предусмотрено материальное

стимулирование учителей, участвующих в разработке инновационных, научно-прикладных проектов, организующих и осуществляющих методическую работу по обеспечению профессионального роста педагогов школы и слушателей стажировочной части образовательной программы КПК и в освоении ими проектных технологий.

Трудовая мотивация - это то во что человек вкладывает профессиональные способности, профессиональное мышление и т.д. Мотивация фиксирует такое состояние профессиональной деятельности, которое желательно для человека, но которого еще нет в наличии. Она определяется постоянно меняющимся соотношением между побуждениями, входящими в мотивационную сферу. К таким побуждениям принято относить профессиональное призвание, профессиональные намерения, потребность в профессиональном труде, ценностные ориентации в профессиональной деятельности, мотивы профессиональной деятельности. Мотивация влияет не только на уровень активности человека, но и на успешность выявления этой активности, в частности — на эффективность деятельности. Эффективность управления ростом профессионального мастерства во многом обуславливается тем, насколько успешно осуществляется само мотивирование, которое влияет на усилия, старания, настойчивость, добросовестность и нацеленность педагога. Мотивирование и создание мотивационных условий очень важны для организации процесса воздействия на педагогов для побуждения их к повышению собственного профессионализма. Одним из таких побуждающих факторов стал мониторинг профессиональных затруднений педагогов, проведенный по итогам 2013-2014 учебного года

Анализ полученных результатов по оценке знаний технологии проектной деятельности показал, что:

- 0% - не имею представления об этих знаниях;
- 26% - имею некоторые представления об этих знаниях;
- 20% - имею некоторые знания, однако их недостаточно, чтобы успешно использовать и внедрять технологию проектной деятельности;
- 30% - педагогов имеют знания, которых, скорее всего, будет достаточно для успешного использования и внедрения технологии проектной деятельности;
- 24% имеют знания, достаточные для успешного использования и внедрения технологии проектной деятельности.

Анализ полученных результатов по оценке умений по проектной деятельности показал, что:

- 0% не имеют представления об этих умениях;
- 29% педагогов имеют некоторые представления об этих умениях;
- 20% педагогов имеют некоторые умения, однако их недостаточно, чтобы успешно использовать и внедрять технологию проектной деятельности;

- 31% педагогов обладают умениями, которых, скорее всего, будет достаточно для успешного использования и внедрения технологии проектной деятельности;

- 20% обладают умениями, достаточными для успешного использования и внедрения технологии проектной деятельности.

Анализ полученных результатов по оценке готовности педагогов использовать технологию проектной деятельности показал, что среди педагогов:

- 0% - нет желания заниматься технологией проектной деятельности;

- 31% - буду заниматься, если потребуется;

- 23% - готов попробовать освоить, использовать и внедрить технологию проектной деятельности;

- 30% - эпизодически применяю в своей работе элементы технологии проектной деятельности;

- 16% - применяю технологию проектной деятельности систематически и могу поделиться опытом.

В целом результаты мониторинга подтвердили наблюдения и выводы о том, что педагогический коллектив имеет некоторые знания и умения по личному участию в проектной деятельности и ее организации, но применяется некоторые элементы проектной технологии эпизодически и знания о ней не систематические. Данные наблюдений и мониторинга послужили основанием для организации повышения профессиональной компетентности педагогов в освоении нового вида педагогической деятельности и привели к необходимости разработки динамической трехступенчатой организационно-управленческой модели управления процессом внедрения в образовательный процесс технологий проектной деятельности, позволяющих получить запрограммированные результаты.

Сущность модели состоит в том, что она способна обеспечить активное профессиональное саморазвитие педагога как субъекта и творца своего жизненного опыта.

Концептуальные основы разработанной нами модели построены на парадигме непрерывного саморазвития и самообразования человека, который рассматривается как уникальная, духовно-природная, саморазвивающаяся система.

Моделирование процесса активизации профессионального саморазвития педагога в контексте участия и организации проектной деятельности определило выявление основных целей:

1) формирование потребности в профессиональном саморазвитии через приобщение к проектной деятельности;

2) стимулирование профессионального саморазвития и самообразования через организацию проектной деятельности;

3) активизацию профессионального саморазвития самообразования через обобщение опыта проектной деятельности и переход педагога к непрерывной инновационной деятельности.



В процессе моделирования выявлены основные пути повышения профессионального статуса педагога. В соответствии с основной идеей исследования, которая заключается в проектировании управленческой деятельности, ориентированных на развитие личности как субъекта своей профессиональной деятельности, в качестве ведущих направлений определено формирование системы взаимодействий участников исследовательского процесса. Выделена организационная задача, заключающаяся в объединении педагогов-исследователей в коллектив единомышленников, принимающих общую цель и задачи развития школы, способных самостоятельно проектировать и осуществлять свою профессиональную деятельность на основе проектных и исследовательских заданий, оказывая взаимопомощь и поддержку друг другу. Определены критерии эффективности профессионального саморазвития в процессе исследовательской деятельности:

Этап №1. Формирование потребности педагога в профессиональном саморазвитии в процессе приобщения к проектной деятельности.

Критерии:

- а) наличие потребностей педагога в профессиональном саморазвитии;
- б) положительное отношение к освоению проектной деятельности;
- в) наличие индивидуальной программы профессионального саморазвития;
- г) положительное отношение к взаимодействию с коллегами.

Этап № 2. Стимулирование профессионального саморазвития педагога в процессе разворачивания проектной деятельности.

Критерии:

- а) активное участие в проведении методических мероприятий школы, города и области;
- б) продвижение учителя в реализации проектной деятельности, пошаговость действий;
- в) овладение навыками самоорганизации;
- г) овладение навыками и умениями проектной деятельности;

Этап №3. Активизация профессионального саморазвития в процессе обобщения и трансляции опыта реализации проектных технологий в педагогической деятельности.

Критерии:

- а) положительные изменения в результативности профессиональной деятельности, повышение квалификации;
- б) рост удовлетворенности собственной деятельностью;
- в) активное распространение своего опыта, наличие публикаций;
- г) способность педагога к саморазвитию.

На первом этапе управленческие действия были направлены на приобщение учителей к проектной деятельности через объединение их в коллектив единомышленников, принимающих общую цель и задачи, способных самостоятельно двигаться по выбранному пути при

взаимоподдержке. Одним из необходимых условий активизации саморазвития педагога, участвующего и организующего проектную деятельность, мы видели в предоставлении различных источников информации, важнейшими из которых являются: наличие литературы, электронных источников; общение с коллегами, организация обучения; собственная практика работы по разработке проектов и организации проектной деятельности обучающихся и коллег в рамках работы базовой площадки.

Технологический подход к созданию инновационной среды обеспечивался через разработку целеполагания образовательного учреждения в целом, методических объединений, творческих групп и отдельных сотрудников; определение функциональных обязанностей каждого; установление видов связей между сотрудниками на основе Структуры управления проектной деятельностью МБОУ «Средняя общеобразовательная школа № 125 с углубленным изучением математики»; выработку норм (образцов) и критериев профессиональной деятельности в соответствии с нормативно-правовыми условиями; организацию непрерывного профессионального обучения педагогов, когда освоение теоретических и практических знаний организуется через постоянно и временно действующие теоретические и практико-ориентированные формы. При организации внутришкольного обучения на основе личностно-ориентированного подхода главной управленческой задачей явилось создание условий обучающей среды и деятельности, способствующей формированию и саморазвитию личности педагога, успешно участвующего и организующего проектную деятельность.

На втором этапе целеполагание было направлено на организацию взаимодействия субъектов, стимулирование профессионального саморазвития в процессе осуществления проектной деятельности с использованием личностно-деятельностного подхода. При этом установка делалась на самоорганизацию учителей, умение управлять собой, руководить процессом самоуправления на основе педагогического анализа проектной деятельности, принятия управленческого решения, включающего в себя целеполагание, постановку задач и разработку плана их осуществления, самоорганизацию, самоконтроль и саморегулирование.

Планирование своего профессионального роста, отслеживание результатов освоения своей новой функции, самооценку, и проектирование собственной педагогической деятельности педагога могли отразить в своих разработках методических тем, обобщении опыта работы, в методическом портфолио. Успешному продвижению учителей по разработанным программам способствовали созданная в школе система научно-методической работы, организация проектной деятельности учителей в естественно-научной лаборатории, методических объединениях, творческих группах, мониторинг профессиональных затруднений, формирование заказа на образовательные услуги персонала, консультирование, тьюторство,

наставничество, семинары, аттестацию, обобщение и распространение педагогического опыта, мастер-классы. Управленческие задачи были направлены на специальную организацию деятельности и оптимизацию общения, вызывающих потребность к самовыражению и самореализации учителя, позволяющих вывести его из сферы узкопрофессиональных, предметных интересов в сферу интересов общественных.

На завершающем этапе реализации организационно-управленческой модели управления процессом внедрения в образовательный процесс технологий проектной деятельности задачами стали: овладение педагогами технологией обобщения полученного в результате применения технологии проектной деятельности опыта, предоставление возможности для обобщения и трансляции инновационного опыта; стимулирование переноса инновационного опыта в конкретную образовательную ситуацию.

Анализ затруднений в ходе реализации модели привел к необходимости разработки дополнительных мер, которые способствовали освоению педагогами проектной деятельности. Для этого было проведено несколько семинаров практикумов, обобщен опыт разработки инновационных проектов; проведена коррекция научно-методической работы в соответствии с потребностями, интересами и индивидуальным опытом педагога; определены и уточнены методы социально-педагогической поддержки педагогов на каждом этапе профессионального саморазвития.

В ходе реализации модели и поиска решения выявленных проблем была создана целостная система поддержки педагогов на каждом этапе его профессионального саморазвития. Данные коррективы были внесены в программу реализации разработанной модели. Результаты, полученные в ходе реализации разработанной нами модели, позволяют сделать выводы, что:

1) значимым моментом в профессиональном развитии педагогов является наличие потребностей, положительной мотивации и самоосмысление педагогами целей своей деятельности (я могу сам, поэтому буду заниматься проектной деятельностью...);

2) работа в режиме активной инновационной деятельности, группового взаимодействия в процессе разработке проектов, способствует самовращиванию личности профессионала и овладению исследовательскими умениями (могу с другими, при этом смогу обогатиться опытом в процессе взаимодействия...);

3) организация процесса повышения квалификации через получение положительных результатов проектной деятельности педагогической деятельности, обобщение и трансляция полученного опыта способствуют активизации профессионального саморазвития (могу для других, при этом постоянно совершенствуюсь сам).

Проверка эффективности разработанной модели осуществлялась путем контрольно-оценочных действий для определения уровня активизации профессионального саморазвития педагога. Применялись социолого-

педагогические методы: наблюдение, беседа, анкетирование, самоанализ, самооценка; проведен анализ школьной документации, продуктов проектной деятельности самих педагогов и качество организации проектной деятельности обучающихся.

Повторное анкетирование педагогов в конце первой четверти 2014-2015 учебного года показало что:

- 11% педагогов, имеют некоторые представления о технологии проектной деятельности;

- 20 % педагогов имеют знания, которых, скорее всего, будет не достаточно для успешного использования и внедрения технологии проектной деятельности;

- 38 % педагогов имеют знания, которых, скорее всего, будет достаточно для успешного использования и внедрения технологии проектной деятельности;

- 31% педагогов посчитали, что имеют знания, достаточные для успешного использования и внедрения технологии проектной деятельности.

Анализ полученных результатов по оценке умений по использованию технологии проектной деятельности показал, что:

- 13% педагогов имеют некоторые представления об этих умениях;

- 20% педагогов обладают умениями, которых, скорее всего, будет не достаточно для успешного использования и внедрения новой технологии;

- 37% педагогов обладают умениями, которых, скорее всего, будет достаточно для успешного использования и внедрения новой технологии;

- 30% обладают умениями, достаточными для успешного использования и внедрения новой технологии.

Анализ полученных результатов по оценке готовности педагогов использовать технологию проектной деятельности:

- 0% - нет желания заниматься проектной деятельностью;

- 12% - буду заниматься, если потребуется;

- 32%- готов попробовать освоить, использовать и внедрять технологию проектной деятельности

- 35% - эпизодически применяю в своей проектной деятельности и организации проектной деятельности обучающихся;

- 21% - применяю систематически и могу поделиться опытом.

Можно сделать вывод о положительной динамике изменения степени владения технологией проектной деятельности и готовности ее использовать педагогическим коллективом.

Обобщая результаты диагностики активизации профессионального саморазвития педагога в процессе освоения проектной деятельности, мы приходим к выводу, что для повышения эффективности процесса освоения педагогами исследовательской функции целесообразно предложить следующие организационно управленческие рекомендации:

- 1) определить стратегическую цель деятельности коллектива как «выращивание» новых педагогов, способных к активному профессиональному саморазвитию;
- 2) создать положительную мотивацию учителя к освоению технологий проектной деятельности через погружение в развивающую, инновационную, толерантную среду;
- 3) стимулировать творческое сотрудничество учителей на основе полифункционального взаимодействия;
- 4) организовать дифференцированное обучение педагогов технологии проектной деятельности с учетом субъективного профессионального и личностного опыта на основе использования активных форм и методов профессиональной и самообразовательной деятельности;
- 5) активно использовать различные способы социально-педагогической поддержки учителя на всех этапах освоения технологий проектной деятельности;
- 6) создать систему научно-методических, материально-технических, финансовых, нормативно-правовых условий для освоения коллективом школы технологий проектной деятельности;
- 7) создать систему мониторинга результатов деятельности педагога по освоению технологий проектной деятельности;
- 8) с целью развития субъектной позиции и повышения личной ответственности за результаты проектной деятельности привлекать педагога к управлению развитием школы на основе соучастия, участия и партнерства.

*Кондратенкова Л.Д .г. Челябинск*

### **Организация питания в общеобразовательной организации как условие сохранения здоровья обучающихся**

Одной из главных задач государственной политики по обеспечению активной адаптации личности к жизни в современном обществе, формированию ответственности за собственное благополучие, необходимых навыков, позволяющих эту ответственность реализовать, является задача по формированию культуры здоровья и обучению навыкам здорового образа жизни. Одним из условий сохранения здоровья учащихся является организация здорового питания обучающихся. В соответствии с пунктом 3 статьи 28 Закона «Об образовании в Российской Федерации» ответственность за организацию питания обучающихся лежит на образовательной организации. Основными документами, регламентирующими деятельность образовательных организаций по данному вопросу на федеральном уровне являются:

–Федеральный закон от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в

Российской Федерации» (ст.37 п.п. 1, 2, ст.41 п. 1);

–Распоряжение Правительства Российской Федерации от 25 октября 2010 г. № 1873-р «Основы государственной политики Российской Федерации в области здорового питания населения до 2020 года»;

–СанПиН 2.4.5.2409-08 от 23.07.2008 г. № 45 «Санитарно-эпидемиологические требования к организации питания обучающихся в общеобразовательных учреждениях, учреждениях начального и среднего профессионального образования»;

–Федеральный закон от 30.03.1999 г. № 52-ФЗ «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения»;

–Письмо Министерства образования и науки РФ от 12 апреля 2012 г. N 06-731 «О формировании культуры здорового питания обучающихся, воспитанников».

На уровне Челябинской области и Челябинского городского округа вопросы питания регулируются следующими нормативными документами:

–Концепцией реализации основ государственной политики в области здорового питания населения в Челябинской области на период до 2020 года, утвержденной распоряжением Правительства Челябинской обл. от 06.02.2012 г. № 20-рп;

–Постановлением Правительства Челябинской области от 26.12.2013 № 609-П «О Порядке предоставления в 2014-2016 годах субсидий местным бюджетам на обеспечение питанием детей из малообеспеченных семей и детей с нарушениями здоровья, обучающихся в муниципальных общеобразовательных организациях»;

–Муниципальной программой «Организация питания воспитанников и учащихся в муниципальных образовательных учреждениях г. Челябинска на 2014-2016 годы», утвержденной распоряжением Администрации г. Челябинска от 17.10.2013г. № 6250;

–Решением Челябинской городской Думы от 10.12.2013 № 46/21 «Об утверждении отдельных категорий воспитанников и учащихся право на получение питания за счет средств бюджета города Челябинска»;

–Приказом Управления по делам образования от 20.01.2014г. № 29-у «Об утверждении Порядка предоставления питания за счет бюджетных средств учащимся общеобразовательных учреждений города Челябинска в 2014-2016 годах»

При реализации государственной политики по формированию здорового образа жизни и питания в общеобразовательной организации важно учитывать необходимость активного участия в поддержании, сохранении и восстановлении своего здоровья самого человека. Задача педагогов – сформировать у обучающихся сознательное, уважительное отношение к себе и своему здоровью от начала жизни до преклонного возраста. Образовательная организация МАОУ СОШ № 62 г. Челябинска занимается вопросами здоровьесбережения с 2003 г. Проведя мониторинг медицинских показателей здоровья, проанализировав ситуацию по группам здоровья, мы

сделали вывод о том, что наблюдается рост заболеваний желудочно-кишечного тракта и эндокринной системы (на уровне школы – 7,4%, в то время как по стране – 2,57%). В связи с этим остро встал вопрос организации здорового питания, формирования культуры здоровья обучающихся. Кроме того, необходимость серьезно заниматься этим была обусловлена еще рядом объективных причин. В частности, фундамент здоровья человека закладывается в детском возрасте, а, следовательно, здоровые интересы и привычки, ценностное отношение к здоровью целесообразно начинать развивать именно в этот период. В этом же возрасте закладываются и основы здорового образа жизни, система норм и правил, усваиваемых ребенком в специально проецируемой деятельности, помимо этого, школьный период в развитии ребенка наиболее сенситивен в формировании ключевых знаний об особенностях развития человеческого организма, о факторах и способах сохранения и развития здоровья.

В результате в школе была разработана базовая модель комплексной работы образовательной организации по сохранению и укреплению здоровья и безопасной жизнедеятельности участников образовательных отношений. Данная модель реализуется в практической деятельности всеми участниками образовательных отношений: учащимися, родителями, педагогами, и поэтому, мы выделяем три модуля: работа с учащимися, работа с родителями, работа с педагогами.

Один из основных блоков модели является организация здорового питания. На сегодняшний день в школе получают:

- горячее питание – 100 % учащихся;
- пользуются буфетной продукцией – 85 % учащихся;
- получают дотацию на питание из городского бюджета – 100 % обучающихся школы, в том числе малообеспеченные – 5% , многодетные – 1%, с ограниченными возможностями здоровья и дети - инвалиды – 5% , из семей участников боевых действий – 1 % , с нарушением состояния здоровья – 50 % , учащиеся кадетских классов – 38 % от контингента.

Нами была сформирована нормативно-правовая база организации питания учащихся, которая включает в себя следующие локальные нормативные акты по организации питания:

- «Положение об организации питания в МАОУ СОШ № 62»;
- «Положение об организации питания, предоставляемого за счет средств бюджета обучающимся в МАОУ СОШ № 62»;
- «Положение о бракеражной комиссии»
- «Положение о Совете по питанию»
- приказы: «О создании Совета по питанию», «Об утверждении программы контроля соблюдения санитарных правил и нормативов и организации питания учащихся», «О создании бракеражной комиссии», «О назначении ответственного за организацию питания».

Кроме того данная нормативно-правовая база дополняется еще таким документами, как «План мероприятий по организации здорового питания

учащихся на 2013- 14 учебный год», «Программа контроля организации питания и соблюдения СанПиН», «План работы Совета по питанию на 2014-2015 учебный год»;

В школе реализуется комплексно-целевая программа организации и развития школьного питания «Здоровое питание». Целью реализации программы развития школьного питания является создание условий, способствующих укреплению здоровья, формированию навыков правильного здорового питания и поиск новых форм организации горячего питания. В рамках достижения этой цели программа предполагает решение следующих задач:

1) Совершенствование организации питания в образовательной организации.

2) Пропаганда здорового питания среди всех участников образовательных отношений.

3) Формирование у детей и родителей культуры питания как составляющей здорового образа жизни, потребности правильного питания как неотъемлемой части сохранения и укрепления здоровья.

Системная работа по формированию культуры здорового питания включает три направления:

1. Реализация мероприятий, направленных на профилактику алиментарно-зависимых заболеваний.

2. Реализация мероприятий, направленных на обеспечение качества и безопасности пищевых продуктов продовольственного сырья.

3. Реализация мероприятий, направленных на формирование у участников образовательных отношений принципов и навыков здорового питания.

Только сочетание всех направлений работы поможет создать и в школе, и дома такую среду, в которой возможно формирование культуры здорового питания и здорового образа жизни.

Первое направление «Реализация мероприятий, направленных на профилактику и алиментарно-зависимых заболеваний» предполагает рациональную организацию питания в школе, где все, от внешнего вида школьной столовой до состава продуктов в школьном буфете, соответствует принципам здорового питания и способствует формированию здорового образа жизни. Структура, режим и организация питания в школе соответствует всем гигиеническим требованиям и служит примером здорового питания. Для всех категорий питающихся разработаны и утверждены рационы питания и примерные циклические меню (всего 6 разновидностей) в соответствии с учетом требований Роспотребнадзора.

Второе направление «Реализация мероприятий, направленных на обеспечение качества и безопасности пищевых продуктов и продовольственного сырья» реализуется, во-первых, через внедрение принципов ХАССП. Под ХАССП (англ. Hazard Analysis and Critical Control Points (НАССР) — анализ рисков и критические контрольные точки)



понимается в соответствии с ГОСТ Р 51705.1 — 2001 «Система качества. Управление качеством пищевых продуктов на основе принципов ХАССП» концепция, предусматривающая систематическую идентификацию, оценку и управление опасными факторами, существенно влияющими на безопасность продукции. В общеобразовательной организации реализация ХАССП предполагает разработку процедуры и регламента обеспечения качественного безопасного детского питания в систему школьного питания. Во-вторых, через совершенствование системы мониторинга состояния здоровья обучающихся, обеспечения их необходимыми пищевыми веществами, качественным и количественным составом рациона питания и ассортиментом продуктов, используемых в питании. И, в-третьих, через совершенствование механизмов координации и контроля в системе школьного питания, состоящих из:

- организации питания на основе двухнедельного меню,
- утверждения директором, заведующим производством, бухгалтером, ответственным за питание ежедневных меню;
- утверждения графика работы столовой и дежурства учителей по столовой, графика питания;
- ведения протоколов заседания «Совета по питанию»;
- организации контроля качества питания обучающихся, включающего проведение взвешивания контрольных блюд;
- рассмотрения вопросов питания детей на родительских собраниях;
- проведения анкетирования учащихся и родителей с целью определения оценки качества питания (два раза в год).

Третье направление «Реализация мероприятий, направленных на формирование у участников образовательных отношений принципов и навыков здорового питания» реализуется посредством организации обучения педагогических работников, родителей (законных представителей), учащихся вопросам культуры питания. Это осуществляется через реализацию программы «Семья и дети» для родителей (законных представителей), для педагогов через проведение семинаров «Здоровьесберегающие технологии в современной школе», «Здоровьесберегающие технологии в воспитательном процессе» и реализацию программы «Ступеньки к мастерству».

Вопросы работы школы по улучшению питания учащихся, внедрение новых форм обслуживания с учетом интересов детей и их родителей рассматриваются на административных советах, совещаниях при директоре, совещаниях классных руководителей, классных часах и родительских собраниях. Классные руководители делятся своим опытом работы на заседаниях методического объединения классных руководителей, школьных семинарах, педсоветах. Кроме того, формирование у участников образовательных отношений принципов и навыков здорового питания осуществляется посредством привлечения средств массовой информации и включение в учебный процесс образовательных программ формирования культуры здорового питания.

При формировании культуры здорового питания наиболее эффективна комплексная и системная работа, когда постепенно формируются основы гигиены и режима питания, дается представление о полезных продуктах и полезной пище, о необходимых питательных веществах, о рациональной структуре питания, о культуре питания разных народов и т.п. Например, на протяжении уже многих лет зарекомендовала себя комплексная программа, которая может использоваться в начальной и в основной школе «Разговор о правильном питании». Программа предусматривает различные формы организации занятий, наиболее эффективные в разном возрасте и предполагает тесное взаимодействие с родителями. При реализации образовательных программ необходимо соблюдать принципы формирования культуры здорового питания, важнейшими из которых являются:

- научная обоснованность и практическая целесообразность;
- возрастная адекватность;
- необходимость и достаточность информации;
- модульность структуры;
- системность и последовательность;
- вовлеченность семьи в реализацию программы.

В рамках инновационной деятельности педагогами школы разработаны программы здоровьесберегающего компонента уроков по предметам окружающий мир (начальные классы), музыка, биология, география, химия, физика, которыми учителя активно пользуются. Кроме этого, педагоги школы широко внедряют собственные программы активных, факультативных курсов, курсов внеурочной деятельности, как то «Безопасные сказки», «Здоровье», «Питание и здоровье», «Жизнь и здоровье» и др.

Формирование у участников образовательных отношений принципов и навыков здорового питания осуществляется также через реализацию мероприятий воспитательного характера, направленных на развитие культуры питания, формирование здорового образа жизни детей. Результатом таких мероприятий является выход на исследовательскую и проектную деятельность. Это традиционная школьная научно-практическая конференция «Правильный выбор», одним из направлений которой является здоровьесбережение и безопасная жизнедеятельность» Кроме этого, учащиеся защищают свои исследовательские проекты на более высоком уровне. В 2013/2014 учебном году учащиеся приняли участие и добились следующих результатов:

- 2 место в V межрегиональной научной конференции «Агроэкологические проблемы родного края»,
- 2-3 места в российском заочном конкурсе «Юность. Наука. Культура.»,
- 3 место в IV городском фестивале «Моя вселенная»,
- участие в 51 городской конференции НОУ «Интеллектуалы XXI века»,

– 3 место в городской краеведческой конференции в рамках всероссийской программы «Отечество», 3 место в городской конференции юных краеведов (в рамках всероссийской программы «Отечество») «Мой первый доклад»,

– участие в городской конференции юных краеведов (в рамках всероссийской программы «Отечество») «Край родной, навек любимый»,

– участие в программе «Шаг в будущее».

Программа формирования культуры питания для учащихся предполагает активное вовлечение в работу родителей. Как показывают школьные опросы только 20% родителей знакомы с основными принципами организации здорового питания детей. Основная задача педагога – сделать родителей своими союзниками.

С целью дальнейшего совершенствования организации питания обучающихся считаем, что необходимо:

1. Продолжать педагогическую работу по пропаганде рационального шильного питания, привлекая и родительскую общественность, уделять большое внимание индивидуальной работе с учащимися и родителями по организации горячего питания.

2. Шире вовлекать родительскую общественность с целью контроля

3. качества школьного питания.

4. Формировать у школьников убеждения о необходимости заботы

5. о своем здоровье.

6. Внедрять принципы ХАССП в систему школьного питания, что повлечет за собой финансовые и организационные мероприятия по всем аспектам (технологическому, управленческому, кадровому, финансово-экономическом, организационно-просветительскому).

*Кузина И.В.*

*г.Сатка*

**Сетевое взаимодействие с образовательными и иными организациями как дополнительный источник привлечения ресурсов в образовательные организации с целью обеспечения высокого качества образования**

Один в поле не воин. Эта пословица, убеждающая нас в необходимости сотрудничества и взаимодействия в любой сфере, достаточно точно отражает положение дел в системе образования. Меры, предпринимаемые для повышения качества условий реализации образовательных программ, безусловно, дают положительные результаты. Однако в силу ряда объективных причин для многих образовательных организаций актуальными остаются проблемы кадров и оснащенности.

Взаимодействие образовательных организаций позволяет получить доступ к объединенным ресурсам, предоставить обучающимся более разнообразный спектр образовательных услуг, преодолеть капсуляцию. А следовательно, способствует повышению качества образования.

Хотелось бы в общих чертах обозначить некоторые формы сетевого взаимодействия, которые, на наш взгляд, эффективны в условиях малого города.

Целью организации взаимодействия может стать доступ к более современным материально-техническим ресурсам. Так, например, проанализировав оснащенность спортивного зала школы, мы пришли к выводу, что для обеспечения современных условий для проведения уроков физической культуры необходимо заключить договор о сотрудничестве с Дворцом спорта. Предметом договора стало предоставление оборудованных помещений для проведения уроков работниками школы.

Сетевое взаимодействие может быть направлено на привлечение кадровых ресурсов. Это актуально, например, при организации работы с одаренными детьми. Нашими партнерами в подготовке обучающихся к олимпиадам, в организации учебно-исследовательской и проектной деятельности являются Открытый молодежный университет (г. Томск), филиал ЮУрГУ в г.Сатке, представительство ЧелГУ.

Организуя работу с учащимися с особыми потребностями, мы столкнулись с необходимостью привлечения сотрудников, должности которых не предусмотрены штатным расписанием. Выходом стал договор о сотрудничестве с Центром диагностики и консультирования.

Одним из примеров эффективного сотрудничества является реализация проекта «Профильное обучение», которое в нашей школе организовано посредством индивидуальных учебных планов. Так как в настоящий момент мы реализуем три профильных направления, удовлетворить образовательные потребности всех учащихся с помощью ресурсов только школы практически невозможно. Нами заключен договор сотрудничества с филиалом ЮУрГУ, в рамках которого к обучению и консультированию учащихся привлекается преподавательский состав ВУЗа. Кроме того, договор предусматривает возможность проведения части практических занятий в лабораториях филиала как педагогами школы, так и сотрудниками ВУЗа. В этом же договоре отражено сотрудничество по проекту «Предпрофиль», участниками которого являются группы учащихся 8 и 9 классов. Также в рамках данных проектов для профориентационной работы на безвозмездной основе организовано сотрудничество с предприятиями и организациями: «Центр занятости населения», ОАО «Челиндбанк» (социально-экономический профиль), ОГУП «Областной аптечный склад» и МУЗ «МСЧ» (химико-биологический профиль). Данное сотрудничество системно реализуется посредством проекта «Летняя профильная школа» (проводится ежегодно в июне для учащихся 10 и 8 классов). К работе профильной школы также привлекаются педагоги школы, преподаватели ЮУрГУ. Организуются

экскурсионные поездки на предприятия района. Работа «Летней профильной школы» финансируется за счет внебюджетных средств, привлеченных Попечительским советом школы.

В школе успешно реализуется совместный с Детской школой искусств и детской библиотекой проект «Воспитание красотой», задачами которого являются эстетическое воспитание младших школьников, приобщение обучающихся к миру искусства, предоставление возможности заниматься разными видами искусства в рамках внеурочной деятельности. Проект объединил работу мультипликационной студии, танцевального, вокального, театрального коллективов; учащиеся учатся играть на скрипке, занимаются изобразительным и декоративно-прикладным искусством, посещают занятия в мастерской художественного слова. Такое разнообразие направлений в работе общеобразовательной школы стало возможным только благодаря сетевому взаимодействию.

В заключение хотелось бы отметить, что образовательная организация, выступая инициатором сетевого взаимодействия, решает задачи расширения спектра образовательных услуг. Это позволяет сохранять контингент учащихся и привлекать дополнительные ресурсы с целью достижения высокого качества образования.

*Моргун Н.Л., г.Карталы  
Абрамовских Т.А., г.Челябинск*

### **Нематериальное стимулирование в системе управления мотивацией профессионального развития персонала образовательного учреждения**

Концепция Федеральной целевой программы развития образования на 2016-2020 годы указывает на необходимость «устойчивого процесса непрерывного образования как важнейшей составляющей образования российских граждан в течение всей жизни». Требование учиться на протяжении всей профессиональной деятельности не является новым для педагогов. В современный период данное требование получило новый смысл. Педагог должен не только отслеживать и изучать происходящие изменения в профессиональной отрасли, но и осваивать современные педагогические технологии. Освоение технологий связано с изменением педагогического мышления, привычных моделей поведения, индивидуального стиля деятельности. Это требует значительных усилий, мобилизации творческих ресурсов и способностей от педагогов. Руководитель заинтересован в высоком уровне профессионализма своих педагогов и призван с этой целью совершенствовать управленческие механизмы. Формирование педагогического корпуса, соответствующего запросам современной жизни, ориентирует руководителя на создание

условий, побуждающих педагогических работников к продуктивной деятельности. Руководителю необходимо определить систему моральных и материальных стимулов для сохранения в образовательной организации лучших педагогов, для удовлетворения их мотивов и потребностей. Особую актуальность в современных условиях приобретает система нематериальных стимулов. Практика показывает, что моральное стимулирование в большей степени способствует кадровой стабильности и профессиональному росту педагогов. Наряду с этим оно позволяет работнику реализовать себя не только как работника, но и как личность одновременно. С этой точки зрения интересной может быть двухфакторная теория мотивации Херцберга, которая явилась новым объяснением механизма мотивации людей в процессе трудовой деятельности. Кратко теорию можно изложить следующим образом: прежде для повышения мотивации персонала предпринимались попытки улучшения условий труда, увеличения заработной платы, предоставления особых льгот и др. Мы определяем это как материальные стимулы, Херцберг называет это гигиеническими факторами. Итоги исследования позволили далее ученому констатировать: гигиенические факторы практически никогда не вызывают полного чувства удовлетворённости и не оказывают активизирующего воздействия на деятельность человека. Мотивирующие факторы, также называемые мотиваторами, непосредственно связаны с сущностью самой деятельности и её характером. Мы называем их нематериальными стимулами. Они способствуют повышению уровня удовлетворённости работой, именно они мотивируют деятельность работника. Херцберг рассматривает их как потребности роста: успех, общественное признание, интересное содержание деятельности, наличие возможности расти профессионально, степень ответственности, служебное положение. Однако, мотивация должна рассматриваться в качестве вероятного процесса, ибо что будет сильным мотиватором для одних, не будет интересным для других. Поэтому важно рассмотреть разнообразные формы, системы, методы стимулирования, которые накопило Человечество.

В связи с этим можно привести ряд практических рекомендаций для организации стимулирования работников в организации.

Практические рекомендации по повышению стимулов к труду	Содержание рекомендации
1	2
Учреждение приза «Здоровье»	В учреждении в течении года ведется учет заболеваемости ОРЗ и заболеваниями, близкими к нему по тяжести и последствиям. Подводя итоги награждаются призами те работники, которые меньше всех болели, и это дает существенную выгоду учреждению
Введение системы сдвинутого графика работы	Работники учреждения имеют возможность в течение недели (месяца)

	свободно распоряжаться своим рабочим временем, что удобно в быту, устраняет излишнюю напряженность на производстве в связи с невозможностью в нужное время решить свои бытовые проблемы, снимает проблему «самоволок» и скрытую потерю рабочего времени
Премирование временем	Работникам предоставляется возможность выполнить положенную норму в то время, в которое они способны это сделать. По своему назначению работник может использовать излишки рабочего времени.

1	2
Введение платы за любое рационализаторское предложение	Принимаются все предложения и сразу выплачивается небольшое вознаграждение
Программа «Имидж учреждения»	Специальная программа по повышению имиджа учреждения, достигаемая рекламой в городе и через специальные атрибуты: спецодежду, фирменные знаки, акции милосердия, спортивные команды
Проведение ежегодных конкурсов профессионального мастерства	Конкурсы проводятся по отдельным массовым профессиям. Победитель получая крупный приз, становится популярным в коллективе
Неформальное общение в коллективе	Чтобы сплотить коллектив необходимо проводить неформальные встречи работников( бизнес-ланчи) вне работы, что подымает престиж лидера.
Использование системы профессионального продвижения и ротации персонала	Вырабатывается специальная система повышения квалификации всего персонала предприятия. Для того чтобы работник мог увидеть свою перспективу создается специальная профессиограмма.

Для понимания сущности проблемы управления мотивацией профессионального развития персонала образовательного учреждения необходимо определить понятийное поле: уточнить, что такое мотивация, профессиональное развитие персонала и процесс управления профессиональным развитием педагогов. Профессиональное развитие – это расширение знаний, умений и навыков по своей специальности. М. М. Поташник определяет профессиональное развитие (профессиональный рост) педагога как цель и процесс приобретения педагогом знаний, умений, способов деятельности, позволяющих ему не любым, а именно оптимальным образом реализовать своё предназначение, решить стоящие перед ним задачи по обучению, воспитанию, развитию, социализации и сохранению здоровья

воспитанников. Управление профессиональным развитием педагогического персонала представляет собой систему, основными подсистемами которой являются: деловая карьера; обучение персонала; мотивация и стимулирование; работа с резервом; мониторинг развития и аттестация; ресурсное обеспечение профессионального развития; управление саморазвитием работника.

Новые требования к профессионализму педагога фактически отражают портрет педагога будущего. Современный педагог - сначала педагог-технолог: организатор, управленец, навигатор, тьютор, модератор, эксперт, консультант и только потом - информатор. Все эти функции должны сочетаться с личностными качествами, главное из которых - готовность к непрерывному профессиональному развитию. Указанные требования нашли свое отражение в профессиональном стандарте педагога, обязательное внедрение которого начнется с 1 января 2017 года. Именно они закладывают базовую основу программы непрерывного профессионального развития и составляют профессиональную компетентность педагога. При работе с персоналом образовательного учреждения по непрерывному профессиональному развитию одно из центральных мест управления занимает мотивация профессионального развития персонала, поскольку она выступает непосредственной причиной их поведения. Наиболее распространенным и известным определением мотивации является следующее: мотивация – это способность человека удовлетворять свои потребности посредством какой-либо деятельности, мотивация – это побуждение человека к деятельности. Ясно, что побуждать человека к деятельности могут различные обстоятельства, связанные с условиями в которых человек находится, с социальным окружением, с собственным мировоззрением, потребностями и ценностями. Мотивы, влияющие на профессиональную деятельность педагогов, зависят от множества факторов: возраста, пола, образования, воспитания, уровня благосостояния, социального статуса, отношения к труду и пр. Никакие внешние цели не заставят работника прилагать усилия пока не превратятся во внутренние. Для успешного руководства подчинёнными необходимо знать основные мотивы их поведения, способы воздействия на них и возможные результаты таких усилий. Залог успеха состоит в том, чтобы дать сотрудникам то, чего они действительно хотят, к чему стремятся. Заинтересовать людей работой - значит реализовать планы. Заинтересовать педагогов в профессиональном развитии – значит надолго обеспечить успех в развитии своего образовательного учреждения. Профессиональное развитие педагогов в учреждении может проходить под влиянием педагогической среды, педагогического коллектива и профессиональной деятельности его членов. Однако результаты такого развития будут складываться стихийно, под влиянием самых разнообразных факторов. И если мы хотим получить положительные результаты, нужна целенаправленная работа, то есть необходима система управления профессиональным развитием. Выдвигая



на передний план функциональный подход в управлении, можно выделить одну из основных функций – мотивационно - целевую. Тогда задачей администрации образовательного учреждения становится создание условий, которые мотивировали бы педагогов на профессиональное развитие. Ряд авторов принципиально разделяют понятия "мотивация персонала в организации" и "стимулирование персонала в организации". Под «мотивацией» 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. Н. В. Немова предлагает «Модель условий мотивации профессионального развития учителя». На основании данной модели можно выделить ведущие мотивы и стимулы к профессиональному развитию педагогов. Для формирования устойчивой внутренней мотивации педагогов стимулирование, которое использует администрация в ОУ, должно быть комплексным, дифференцированным, гибким и оперативным. В целях повышения эффективности действия стимулов необходимо соблюдать принципы доступности, осязаемости, постепенности. Данные позиции отражены в приведенной таблице:

Таблица

Система мотивации и стимулирования к профессиональному развитию

Мотивы к профессиональному развитию	Стимулы, которые можно использовать для профессионального развития
Мотив самостоятельности, реализация себя профессиональной деятельности как творческой личности	1.1.Открытие собственного мастер – класса для учителей округа или города. 1.2.Повышение самостоятельности, возможность работать по интересующей программе, выбирать класс, устанавливать желаемый и наиболее удобный график работы (расписание). 1.3.Содействие в получении гранта на реализацию интересующего учителя проекта. 1.4.Содействие в разработке, утверждении и распространении авторской программы.
Мотив личного развития, приобретения новой информации.	2.1.Направление на стажировку или престижные курсы. 2.2.Предоставление времени на методическую работу(работа на дому) 2.3.Творческий отпуск в каникулярное время. 2.4.Дополнительные дни к отпуску. 2.5.Оплата научно-методической литературы. 2.6.Содействие в переподготовке по интересующей учителя, руководителя школы специальности.
Мотив самоутверждения, достижения социального успеха.	3.1.Предоставление возможности распространения опыта работы через проблемные конференции, педагогические чтения, семинары. 3.2.Организация обобщения опыта, содействие в

	<p>подготовке собственных публикаций и пособий в печати.</p> <p>3.3.Представительство от школы на ответственных мероприятиях городского, областного значения.</p> <p>3.4.Привлечение к руководству структурными подразделениями методической службы школы.</p> <p>3.5.Получение права на проведение семинаров для своих коллег.</p> <p>3.6.Назначение на должность методиста, ответственного за стажировку молодых учителей.</p> <p>3.7.Рекомендация учителя для работы в вузе на подготовительном отделении.</p> <p>3.8.Рекомендация учителя для работы в экспертных группах.</p>
Потребность быть в коллективе	4.1.Вхождение в состав различных органов, решающих важные проблемы жизни школы.
Мотив стабильности, защищенности	<p>5.1.Гарантия защищенности от посягательств на профессиональную честь учителя со стороны недобросовестных вышестоящих руководителей, методистов, родителей.</p> <p>5.2.Предоставление оплачиваемых часов на методическую работу.</p> <p>5.3.Гарантия имеющегося статусного положения в коллективе.</p>
Мотив состязательности	<p>6.1.Методическое сопровождение различных конкурсов профессионального мастерства.</p> <p>6.2.Присвоение звания победителя школьного конкурса профессионального мастерства</p>

Проблема выбора путей мотивации коллектива актуальна для любого руководителя образовательного учреждения. Задача лидера-профессионала — выработать гибкую политику и разработать достаточное количество практических вариантов поощрения сотрудников. Прежде чем выбирать систему мотивировок, стоит оценить собственную подготовленность к этой деятельности. Исследователи рекомендуют ответить на ряд вопросов:

Обладаете ли вы достаточным доверием, уважением в коллективе?

Прислушиваетесь ли вы к советам предшественников и более опытных коллег?

Проверяете ли свои идеи на себе?

Знаете ли вы, чего хотят от работы коллеги?

Проявляете ли вы интерес к трудовой деятельности сотрудников?

Понимают ли ваши подчиненные, на какую поддержку они могут рассчитывать?

Устраняете ли вы мешающие положительной мотивации факторы?

Учитываете ли вы пожелания штата?

Допускаете ли гибкость управленческих решений?

Стимулируете ли обратную связь?

Ответы на поставленные вопросы позволят руководителю эффективно выстроить управление процессом мотивации. Залог успеха деятельности руководителя состоит в том, чтобы дать сотрудникам то, чего они действительно хотят, к чему стремятся. Интересен опыт работы по созданию системы управления мотивацией профессионального развития в МДОУ «Детский сад №7 города Карталы». В образовательной организации было проведено исследование по выявлению мотивации профессионального развития педагогов и разработана специально организованная деятельность руководителя по повышению мотивации профессионального развития педагогов. Исследование мотивации у педагогов показало, что они в большей степени ориентированы на материальное стимулирование, карьерный рост, одобрение коллектива, престиж; они ставят высокие цели, но стремятся лишь к той работе, которая интересна и имеет осязаемый результат, крайне редко готовы жертвовать своими интересами ради других. Из проведенного администрацией анализа исследований были сделаны общие выводы:

1. Проведенное исследование и наблюдение за педагогическими работниками позволили выделить группы испытуемых с различным соотношением мотивационных доминант. Группа педагогов с ведущими внешними положительными мотивами является самой многочисленной. Для данных педагогов характерно стремление к продвижению по службе, ведущими являются потребности в достижении социального престижа и уважения со стороны других, а также материальная заинтересованность.

2. Анализ результатов исследования ведущих потребностей в мотивационной структуре показал, что преобладающими потребностями в педагогическом коллективе являются потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении. Такие люди не очень любят работать в команде, так как предпочитают получать деньги за свои собственные усилия. Коллег по команде они могут рассматривать как потенциальных конкурентов и даже как работников, мешающих работе. Данная потребность выявляет тенденцию к изменению в процессе трудовой жизни. Также значимым для педагогов является такой мотивационный механизм, как предоставленная свобода, т.к. для данных педагогов чрезмерный, постоянный контроль и опека – значительная помеха в работе.

3. Актуальным в данном педагогическом коллективе также является коммуникативный мотив, ориентированный на активное взаимодействие педагогов друг с другом, на общение в труде, на помощь другому человеку. Потребность в хороших отношениях с окружающими естественна для каждого человека, и если они не сложились или даже обострились, это всегда переживается тяжело психологически, приводит к отчуждению от сотрудников, к снижению профессиональной отдачи и, как следствие, к смене места работы.

4. Отмечается стремление отдельных педагогов к профессиональному развитию, проявление интереса к работе, потребности в освоении нового.

Анализ профессиональных характеристик педагогов ДОО показал, что возникла необходимость в создании условий, направленных на мотивацию профессионального развития педагогов, а также *формирования системы управления мотивацией профессионального развития персонала образовательного учреждения*. Система управления мотивацией профессионального развития, реализованная в ДОО №7 г. Карталы, основана на индивидуальном, групповом, организационном уровнях и ориентирована на нематериальное стимулирование. Среди условий создания эффективной мотивационной среды в дошкольном учреждении было выделено три основных:

- научно-методическое обеспечение;
- гуманистическая позиция руководителей;
- психологический микроклимат в педагогическом коллективе.

Первое важнейшее условие – научно-методическое обеспечение, предполагает создание оптимальной образовательно-методической среды. При создании в ДОО образовательно-методической среды рекомендуется основываться на следующих принципах:

- уважение права педагога быть непохожим на коллег, право каждого быть самим собой, сохранять своё «Я», свою индивидуальность педагогической и методической деятельности;

- саморазвитие педагогов благодаря собственной индивидуальной целенаправленной методической деятельности;

- максимальное использование интеллектуальных задатков в развитии индивидуальности, индивидуального стиля педагогической и методической деятельности педагога. С целью оптимизации научно-методической базы в ДОО был проанализирован имеющийся информационный банк, его востребованность педагогами, соответствие реализуемым программам и пути его обновления, пополнения практическим материалом. Первоочередной задачей стало создание в методическом кабинете условий, необходимых для теоретического и практического осмысления опыта других ДОО, представленных в литературных источниках и периодической печати, удовлетворяющих потребности каждого педагога. На данный момент пополнена база методических рекомендаций, пособий, являющихся актуальными для педагогов на данный момент. Также пополнена библиотека справочной, энциклопедической, научно-методической литературой, создана электронная библиотека научно-методической литературы, инноваций (программ, методик, технологий и др.) и передового педагогического опыта посредством использования электронных ресурсов. Создана картотека электронных ресурсов, по разным направлениям, удовлетворяющая потребности педагогов в информации. Второе условие создания

эффективной мотивационной среды в дошкольном учреждении - гуманистическая позиция по отношению к педагогам заключается в:

- создании условий для саморазвития, самореализации и самодисциплины каждого педагога;
- индивидуальной методической работе с педагогами;
- стимулировании взаимопомощи в процессе методической деятельности;
- подборе оптимальных для каждого педагога форм методического обучения;
- педагогике сотрудничества, базирующейся на общности целей.

В связи с этим возникла необходимость в переосмыслении образовательно-методической среды дошкольного учреждения, содержащей в себе возможности:

- удовлетворения профессиональных потребностей;
- усвоения групповых и коллективных норм и принципов, возможности удовлетворения социальных потребностей в любви, уважении, признании, общественном одобрении;
- удовлетворения потребности в труде, профессионально значимой деятельности, сохранении и повышении самооценки, овладения всё более высоким уровнем педагогического мастерства, профессионально-личностного развития, самоактуализации личности;
- удовлетворения и развития познавательной потребности в области лично-профессиональных, индивидуально-методических интересов;
- удовлетворения и развития потребности в преобразующей педагогической и методической деятельности – важнейшего показателя эффективности методического и образовательных процессов, профессиональной деятельности педагога в целом. Профессиональное развитие педагогического персонала образовательного учреждения осуществляется двумя взаимосвязанными способами: самообразованием педагогов и правильно организованной, планомерной, персонифицированной методической работой. При этом методическая работа должна складываться из комплекса мероприятий, направленных на совершенствование профессиональных компетентностей педагога, который вправе сам выбирать оптимальное для него содержание, формы и методы. Особую значимость в мотивации профессионального развития педагогов ДООУ приобрело решение задачи оказания адресной помощи педагогу по преодолению его профессиональных затруднений, удовлетворения профессиональных потребностей. Оказание такой поддержки стало возможным только при тщательном изучении видов и областей проявления затруднений, особенностей проявления явных и скрытых профессиональных потребностей каждого отдельно взятого специалиста. На основе диагностики профессиональных затруднений педагогов были разработаны персонифицированные программы, включающие:
- переподготовку и повышение квалификации;

- внутридошкольную систему повышения квалификации.

Планирование своевременного прохождения курсов повышения квалификации педагогами и предложение им разных форм прохождения курсов: очно, дистанционно, очно-дистанционно, по модульно-накопительной системе, что позволило педагогам выбрать для себя наиболее оптимальный вариант прохождения курсов. После прохождения курсов каждый педагог в разных формах методической работы: «Экспресс – информация», «Учимся снова» знакомил коллектив с новинками науки и практики, содержанием своей курсовой работы. Данные мини - отчёты помогают организовывать взаимообучение, побуждают других педагогов своевременно получить курсовую подготовку, обуславливают понимание важности пополнения педагогических знаний. При создании внутридошкольной системы повышения квалификации педагогов администрация ДОУ ориентировалась на тенденции модернизации образования, специфику образовательного учреждения и конкретные профессиональные потребности педагогов. Цель данной системы - создание условий для повышения уровня квалификации и профессиональной компетентности педагогических работников и реализации их личностных качеств. Использовались традиционные коллективные формы: тематические педагогические советы, научно-практические и постоянно действующие семинары, педагогические конференции, единые методические дни, но с включением активных методов обучения: социоигровые семинары, дискуссии, мастер-классы, деловые, ролевые игры, анализ конкретных ситуаций и решение педагогических задач и т.д. Групповые формы повышения квалификации включают деятельность педагогов в творческих группах и проектных мини - группах. Объединения педагогов занимающихся изучением, освоением, внедрением какой-то одной общей проблемы. В ДОУ эффективно работают две творческие группы педагогов по теме: «ИКТ в ДОУ», «Школа молодого педагога». Участие в совместной работе помогает им овладеть новыми педагогическими технологиями, стимулирует профессиональное развитие педагога, способствует его самореализации и решению личных профессиональных проблем. В рамках индивидуальной формы повышения квалификации используется консультирование, тьюторское сопровождение, собеседование, консультации- диалоги, консультации - тренинги, консультации мультимедиа, «Вопрос-ответ», накопительные тематические папки по разным проблемам: «Деятельностный подход в образовательной деятельности с дошкольниками», «Важные аспекты в проблемно-развивающем занятии», методическое сопровождение самообразования педагога, изучение новинок методической литературы, обмен опытом с коллегами в педагогических Интернет-сообществах, создание и обновление своей странички в Интернет-сообществе. Организация внутридошкольной системы повышения квалификации способствует повышению мотивации к профессиональному развитию, создание команды единомышленников, способных к решению стоящих перед

современным ДОУ. Следующим условием формирования мотивационной среды в ДОУ является создание благоприятного психологического микроклимата в педагогическом коллективе, заключающегося:

- в преобладании у педагогов положительного эмоционально-окрашенного настроения в образовательной и методической деятельности;
- сознательном подчинении педагогов правилам общеметодической деятельности и её продуктивности (результативности);
- удовлетворённости педагогами внутрешкольной методической работой, взаимоотношениями с коллегами и членами администрации ДОУ;
- активное участие всего педагогического коллектива в управлении и самоуправлении;
- авторитетность руководителей ДОУ.

Основной путь формирования и поддержания благоприятного микроклимата в ДОУ видится в воспитании психологической и педагогической культуры педагогов. Таким образом, соблюдая данные условия, возможно создать благоприятную мотивационную среду, обеспечивающую развитие мотивации профессионального развития педагогов образовательного учреждения. Используя литературу, можно выделить несколько принципиальных рекомендаций по повышению мотивации профессионального развития:

1. Привлекайте педагогов к активному участию в делах организации. Люди, которые принимают участие в постановке целей и задач организации, разработке проектов и программ, трудятся более напряженно, стремятся достичь успеха, потому что это те программы, которые они создавали сами. Они сами ставили цели, а не руководитель навязывал их.

2. Сделайте работу интересной. Возможные подходы – это обогащение труда за счет внедрения нового содержания образования, перспективных методик, делегирования управленческих полномочий. Устанавливайте для своих подчиненных достаточно сложные, интересные, но достижимые цели.

3. Поощряйте сотрудничество и групповую работу. Это позволяет создать и укрепить командный дух и повысить эффективность работы как отдельных объединений (творческих групп), так и в целом ДОУ.

4. Предоставляйте педагогам возможности для роста. Это может проявляться в том, что педагогу будет поручена более сложная работа, он может быть отправлен на курсы повышения квалификации. Можно делегировать ему больше ответственности за выполнение определенной работы. Активно ищите возможности для развития своих подчиненных. Ставьте их в ситуации, которые предъявляют высокие требования («ситуация неуспеха»), давайте им задания, требующие дальнейшего роста профессионального уровня.

5. Информировать педагогов о перспективах работы, объясняя им, что делается и почему это должно быть сделано именно так. Обратная связь повышает мотивацию к улучшениям в работе.

6. Поставьте перед коллективом общую цель и постарайтесь создать такую атмосферу, когда педагоги будут работать единой командой по достижению данной цели, Постоянно предоставляйте информацию сотрудникам о том, как они работают, о достигнутом прогрессе, о возникающих проблемах.

7. Свяжите поощрение с достигнутыми результатами. В структуру основной трудовой мотивации входит и материальная заинтересованность. Конечно, с одной стороны, в условиях регламентированного государственного финансирования у руководителя зачастую нет дополнительных ресурсов для стимулирования работников. Но проведенные исследования, свидетельствуют о том, что удовлетворённость педагогических работников материальным вознаграждением зависит не только от их размера, сколько от соответствия представлений людей о социальной справедливости в оценке их старания и труда. Мотивация педагогов будет выше, если они будут предварительно проинформированы, что они должны делать, чтобы получить вознаграждение, и какое вознаграждение их ждет. Причем, поощрение должно быть соизмеримо с достигнутым результатом. Большинство педагогов ценят возможность высказать свои идеи и выслушать мнение о себе со стороны руководителя. Это повышает у них чувство включенности в выполняемую работу, самоуважение и ощущение собственной значимости.

Управлять мотивацией профессионального развития педагогов дошкольного образовательного учреждения в условиях современной модели образования, значит уметь выявлять личностные и профессиональные потребности, интересы педагогов, опираться на объективные возможности педагогов, их профессиональную и методическую компетентность, определять мотивацию профессиональной деятельности, профессионального развития педагога.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ И ЦИТИРУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Бакурадзе, А.Б. Мотивация учителей: актуальные потребности и принципы их удовлетворения или компенсации [Текст]: / А.Б. Бакурадзе // Директоршколы.-№10.-2007. – 195 с.

2. Бирюк А. Как мотивировать персонал к результативной постоянной работе / А. Бирюк // Бизнес без проблем – Персонал. – 2002. – № 5. – С. 15-23.

3. Коптелов, А.В. Управление повышением профессиональной компетенции педагогов на муниципальном уровне [Текст]: / А.В. Коптелов, Н.В.Полякова // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров.-2013.-№1(14). – С. 45-49.



4. Немова, Н.В. Мотивация персонала: методические рекомендации [Текст]: / Н.В. Немова // Управление методической работой в школе. - М.: Сентябрь, 1999. – 141 с.
5. Поташник, М.М. Управление профессиональным ростом учителя в современной школе [Текст]: / М. М. Поташник // Методическое пособие. - М.: Центр педагогического образования, 2009. – 448 с.
6. Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / Пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. - СПб: Питер, 2001, с. 238-257.
7. [http://nsportal.ru/sites/default/files/2013/06/04/sozдание\\_usloviy\\_dlya\\_interaktivnogo\\_vzaimodeystviya\\_pedagogov.doc](http://nsportal.ru/sites/default/files/2013/06/04/sozдание_usloviy_dlya_interaktivnogo_vzaimodeystviya_pedagogov.doc) (электронный ресурс)

*Петухов С.Ю., г. Карабаи  
Абрамовских Т.А., г. Челябинск*

### **Практика разработки «дорожной карты» развития образовательного учреждения средствами системного анализа**

В педагогическом коллективе образовательного учреждения, избравшего режим развития, идет постоянный анализ деятельности и на основе его результатов, на основе постоянного общения, получения новой информации, проводится диагностика текущего состояния дел, определяется мероприятный уровень содержания деятельности образовательной организации (т.н. «дорожная карта»). Системный анализ решает не только технические задачи, но способствует развитию каждого учителя в отдельности. Правильно организованный анализ влияет на уровень преподавания, следовательно, на качество образования. Современные инновации в системе образования - новые Федеральные Государственные Образовательные Стандарты - требуют нового отношения к образовательной системе в целом и в частности рассматривают новые условия реализации основных образовательных программ, их периодического и системного анализа. В соответствии со структурой ФГОС каждый стандарт согласно Федеральному закону от 1 декабря 2007 года № 309-ФЗ включает 3 вида требований:

- требования к структуре основных образовательных программ, в том числе требования к соотношению частей основной образовательной программы и их объёму, а также к соотношению обязательной части основной образовательной программы и части, формируемой участниками образовательного процесса;

- требования к условиям реализации основных образовательных программ, в том числе кадровым, финансовым, материально-техническим и иным условиям;
- требования к результатам освоения основных образовательных программ.

Данные требования являются новыми как в практической деятельности образовательного учреждения, так и в практике управления. Установленные требования взаимосвязаны между собой и представляют собой единую систему, поддающуюся системному анализу и принятию на его основе эффективных управленческих решений. В соответствии с этим в современной теории управления особое место занимает системный анализ, предполагающий сознательное и системное управление. В практике управления сложилось следующее определение системного анализа - «научный метод познания, представляющий собой последовательность действий по установлению структурных связей между переменными или элементами исследуемой системы». Системный анализ опирается на комплекс общенаучных, экспериментальных, естественнонаучных, статистических, математических методов. Системный анализ позволяет установить связи между сферами управления, выдвигая главную цель, затем в соответствии с ней формируя частные промежуточные цели, ставятся задачи, продумываются пути и сроки их решения. Осуществляется контроль. Схематически системный анализ, применительно к практике управления образовательным учреждением можно представить в виде цепочки: цель – ресурсы - план – решение - реализация – контроль. Рассмотрим один из элементов этой цепочки системного анализа – планирование. В современной системе управления все чаще встречаем термин «дорожная карта» (Road map) , пришедший к нам из американского менеджмента. В одном из переносных смыслов значит «план, как двигаться дальше», планы на будущее, на перспективу; наглядное представление сценария развития. «Дорожная карта» - это особая форма стратегического планирования, которая способствует нахождению верных решений в отношении изменений внешней и внутренней среды. Применение принципов «дорожной карты» заключается в реализации подхода, направленного на достижение равновесия между краткосрочными и долгосрочными проблемами, стратегическими и операционными задачами, связанными с технологиями и другими аспектами деятельности образовательного учреждения. М. Джемала в своей статье «Корпоративная «дорожная карта» - инновационный метод управления знаниями в корпорации» (Экономический университет Братиславы, Словакия) определяет «дорожную карту» как особую форму стратегического планирования, которая способствует нахождению верных решений в отношении изменений среды, все больше усиливающих конкуренцию. При этом он уточняет, что технологически ««дорожная карта» — это всего лишь продукт планирования, а не элемент процесса стратегического управления. Несколько упрощая, «дорожная карта» — это некий процесс обучения,

посредством которого члены какой-либо группы выявляют пробелы или новые возможности в отдельных интересующих их сферах». Принципом построения «дорожной карты» также должен быть постоянный поиск верных «траекторий движения» учреждения. Этот подход, который является одновременно инновационным и эволюционным, позволяет решать возникающие проблемы, затрагивающие не только технические или материальные аспекты, но также экономические, социальные, кадровые и другие критерии принятия стратегических решений. Создание «дорожной карты» представляет собой стратегический процесс, «направленный на достижение необходимых характеристик с реальными по величине затратами, с использованием правильных методов и в нужное время». Применение «дорожной карты» охватывает широкий диапазон деятельности учреждения, связанный с планированием. М. Джемала называет направления в планировании в том числе:

- научная составляющая. Это многофункциональный процесс, в котором учитываются требования, предъявляемые к деятельности образовательного учреждения исходя из основных целей деятельности.

- технологическое планирование. Это один из самых важных процессов, осуществляемых с целью более эффективного использования различных технологий в деятельности образовательного учреждения. Процесс технологического планирования помогает минимизировать проблемы и избежать излишних расходов и временных ресурсов.

- планирование возможностей. «Дорожная карта» нацелена на внедрение новых и современных организационных возможностей.

- интегративность планирования. В данном случае «дорожная карта» нацелена на интеграцию или развитие организационной структуры, анализ взаимодействия различных протекающих в учреждении процессов.

- планирование программ. В данном случае акцент делается на реализацию стратегии, более тесной связи с планированием деятельности.

- планирование процессов. Учитывается управление знаниями, акцентируя внимание на отдельных процессах.

- долгосрочность планирования. Используется для расширения горизонтов планирования и предвидения более отдаленных событий в направлении деятельности.

- стратегия планирования. Стратегическое измерение связано с поддержкой изменений в основной сфере деятельности образовательного учреждения, приводящих к разнообразным возможностям, угрозам и рискам.

- межфункциональный анализ. «Если «дорожная карта» успешно используется в каком либо виде деятельности учреждения, то с помощью ее системного анализа могут быть выявлены общие потребности, пробелы или иные виды закономерностей».

Представим практику разработки «дорожной карты» реализации основной образовательной программы по введению ФГОС средствами системного анализа в МКОУ «СОШ №6 г. Карабаша». Основная

особенность использования метода создания «дорожной карты» состоит в том, что он способствует объединению работников учреждения с целью выработки общего видения будущего в деятельности образовательного учреждения.. Использование «дорожных карт» в стратегическом планировании должно быть основано на командной работе и интенсивном обмене информацией и знанием всех сотрудников учреждения, что в конечном итоге ведет к повышению качества управления и эффективности деятельности учреждения. «Дорожная карта» задает единообразные рамки для всех процессов и гарантирует, что сформированное наилучшее видение будущего будет артикулировано и ассимилировано другими образовательными учреждениями. Главное преимущество «дорожной карты» состоит в том, что «она предоставляет ясную наглядную информацию, дает предписания для принятия «лучших» решений и обеспечивает инструменты контроля».

На основе реальных возможностей и потребностей образовательного учреждения был определен комплекс управленческих требований для повышения эффективной реализации основных образовательных программ ФГОС (см. таблицу 1), на основе которых сформирована «дорожная карта МКОУ «СОШ № 6 г. Карабаш».

Таблица 1

Комплекс управленческих требования к реализации основной образовательной программы

Управленческие требования	Характеристика	Планируемый результат
информационно-методические	совокупность технологических средств культурные и организационные формы информационного взаимодействия, компетентность участников образовательного процесса в решении учебно-познавательных и профессиональных задач с применением информационно-коммуникационных технологий (ИКТ), а также наличие служб поддержки применения ИКТ	Переход на электронный документооборот, участие в сетевых проектах, создание локальной сети, создание рабочего сайта учреждения и каждого педагога, классного сайта, открытый обмен информацией, подключение учительских АРМов к сети Интернет, проведение сетевых уроков.
материально-технические	соблюдение: санитарно-гигиенических норм образовательного процесса санитарно-бытовых условий ,социально-бытовых условий пожарной и	Приведение в соответствие с нормами реализацию основных образовательных программ, сертификация норм пожарной и санитарной

	электробезопасности; требований охраны труда; своевременных сроков и необходимых объемов текущего и капитального ремонта.	безопасности, соответствие библиотечного фонда нормам ФГОС, обеспечение рабочих мест ученика и учителя АРМ в соответствии с нормативом.
финансово-экономические	обеспечивать образовательному учреждению возможность исполнения требований Стандарта обеспечивать реализацию обязательной части основной образовательной программы и части, формируемой участниками образовательного процесса вне зависимости от количества учебных дней в неделю; отражать структуру и объем расходов, необходимых для реализации основной образовательной программы и достижения планируемых результатов, а также механизм их формирования	Обеспечение реализации основных образовательных программ в соответствии с нормативом подушевого финансирования, привлечение внебюджетных средств через государственно-общественное управление и социальное партнерство
кадровые	укомплектованность образовательного учреждения педагогическими, руководящими и иными работниками уровень квалификации педагогических и иных работников образовательного учреждения в соответствии с квалификационными характеристиками, непрерывность профессионального развития педагогических работников образовательного учреждения.	укомплектованность кадрами, в соответствии с квалификационными характеристиками, персонифицированные программы повышения квалификации, непрерывное повышение квалификации, как внутрифирменное, так и через стажировочные площадки
психолого-педагогическое обеспечение	преимущество содержания и форм организации образовательного процесса, обеспечивающих реализацию основных образовательных программ дошкольного образования и начального общего образования; учет специфики	соответствие образовательных программ соответствующего уровня образования, создание службы психолого-педагогического сопровождения образовательного процесса, создание единой

	возрастного психофизического развития обучающихся; формирование и развитие психолого-педагогической компетентности педагогических и административных работников, родителей (законных представителей) обучающихся;	образовательной среды на всех четырех ступенях образования (дошкольной, начальной, основной и средней)
--	---	--

Исходя из основных требований, предъявляемых к программам начального общего образования и основного общего образования, используя методы системного анализа, для повышения качества управления образовательным учреждением и повышения качества образования, как конечной интегративной цели деятельности учреждения, рассмотрев на примере конкретного образовательного учреждения, в нашем случае МКОУ «СОШ №6 г. Карабаша» основные требования, предъявляемые, к основным образовательным программам, были выявлены положительные, эффективные управленческие решения и проблемные зоны, требующие решения. Для повышения качества управления была создана «дорожная карта» как средство повышения эффективности деятельности образовательного учреждения при введении ФГОС. Дорожная карта включает в себя пять направлений:

I. Нормативное обеспечение введения ФГОС.

II. Финансовое и материально-техническое обеспечение введения ФГОС.

III. Организационное обеспечение введения ФГОС.

IV. Кадровое и методическое обеспечение введения ФГОС.

V. Информационное обеспечение введения ФГОС.

Представим фрагмент « дорожной карты».

Дорожная карта (план мероприятий) по введению ФГОС ООО в МБОУ МКОУ «СОШ № 6 г. Карабаша» на 2011/2012 – 2019/2020 учебные годы (извлечение)

Направление мероприятий	Мероприятия (возможный перечень)	Планируемые результаты	Сроки реализации	Ответственные (должность)
V. Информационное обеспечение введения ФГОС	Организация сетевого взаимодействия ОУ со школами округа и района по обсуждению вопросов реализации ФГОС НОО и ФГОС ООО	ежемесячный просмотр информации	в течение года	ответственный за сайт ОУ заместитель директора по УВР
	Сопровождение раздела «ФГОС НОО» и «ФГОС ООО» на сайте ОУ	Материалы сайта	в течение года	ответственный за сайт ОУ

	Контроль за наполнением и своевременным обновлением информации о реализации ФГОС НОО на сайте ОУ для родительской общественности на сайте ОУ			
	Размещение на сайте публичного доклада ОУ, включающего итоги реализации ФГОС НОО . и ФГОС ООО	Публичный доклад	август сентябрь ежегодно	директор ответственный за сайт ОУ
	Проведение общешкольного родительского собрания «Работа МКОУ «СОШ № 6 г. Карабаша» по внедрению ФГОС» <u>Проведение родительских собраний для родителей по темам:</u>		в течение года	заместитель директора по УВР учителя
	Создание медиатеки: • электронные версии учебно-методической литературы в соответствии с перечнем; • банк конспектов уроков (занятий), презентаций, контрольных заданий для обучающихся • статьи учителей об опыте работы		в течение года	ответственный за сайт, заместитель директора, библиотекарь, учителя

Создание «дорожной карты» — это восходящий процесс, позволяющий сотрудникам учреждения разделить видение долгосрочного планирования и принять в нем посильное участие. Использование «дорожной карты» — это своего рода «ответный» деловой процесс, который предоставляет образовательному учреждению возможность реагирования на меняющиеся условия в реальном времени. «Дорожная карта» предоставляет образовательному учреждению способ выявления, оценки и выбора процессов, которые могут быть осуществлены для удовлетворения основных потребностей заказчиков образовательной услуги. В дальнейшем требуются более детальные планы и решения для конкретизации реальных проектов и процессов, при этом необходимо согласование всех действий по планированию и продвижению в инновационном режиме.

## **Организация мониторинга образовательной системы учреждения как условие обеспечения качества образования**

В контексте концепции развития образования в Российской Федерации до 2020 года представление о качестве жизни человека неотделимо от качества его образования. Реализация данного направления предполагает решение ряда приоритетных задач, среди которых – задача формирования механизмов оценки качества и востребованности образовательных услуг.

Необходимость создания системы оценки качества образования обусловлена требованиями федеральных государственных образовательных стандартов общего образования и появляется в оценке достижений обучающихся на всех его уровнях. Соответственно в образовательном учреждении должна быть создана система получения объективной информации о результатах обучения в соответствии с образовательными стандартами (в том числе определения комплекса критериев, процедур и технологий оценки, организации педагогического мониторинга и его использования как неотъемлемого инструмента управления качеством образования), что позволит руководителю принимать эффективные управленческие решения.

Создать систему оценки качества образования в школе нельзя без понимания сути противоречий, существующих в российской системе образования. В частности в реальной педагогической практике механизм оценки качества образования характеризуется следующими недостатками, связанными с:

- недостаточным использованием администрацией школ в управленческой деятельности объективных научных методик и статистически обработанных данных мониторинговых исследований;
- несформированностью у руководителей образовательных организаций понимания механизмов оценки качества образования;
- отсутствием контрольно-измерительных материалов, отражающих уровень сформированности комплекса результатов (личностных, метапредметных и предметных) и фиксирующих новое качество в парадигме новых подходов и требований к нему и пр.

Указанные позиции позволяют сформулировать явное противоречие между потребностями администрации и педагогического коллектива образовательного учреждения в выявлении реального состояния качества образования и отсутствием эффективных механизмов, способствующих получению объективных данных, характеризующих качество образования в школе с целью регулирования процессов его обеспечения. В частности проведенное нами исследование позволяет утверждать, что подавляющее



большинство руководителей общеобразовательных учреждений чётко не разграничивают понятия «внутришкольный контроль» и «внутришкольный мониторинг», которые имеют общее только в том, что дают оценку образовательного процесса.

Мониторинг как механизм отслеживания полученных результатов имеет одинаковые признаки в любой сфере деятельности, но каждая сфера вносит свои особенности в содержание, организацию, осуществление мониторинга и практическое использование мониторинговой информации. В частности в педагогике данное понятие трансформировалось и рассматривается как система, обеспечивающая непрерывное слежение за состоянием образовательной системы и ее отдельных элементов в целях своевременного принятия эффективных управленческих решений на основе анализа собранной информации и педагогических решений. В то же время для образовательных систем характерно наличие процессов, протекающих в течение как значительных, так и коротких временных промежутков, носящих циклический и нециклический характеры, протекающих с различной степенью неравномерности и неоднонаправленности.

В контексте нашей публикации мониторинг будет рассматриваться как система сбора, обработки, анализа, хранения и распространения информации об образовательной системе и ее отдельных элементах, которая ориентирована на информационное обеспечение управления качеством образования, позволяет судить о состоянии системы образования в организации в любой момент времени и обеспечить возможность прогнозирования ее развития.

Руководители образовательных учреждений довольно часто сталкиваются с проблемой организации мониторинга, который бы отражал не только результаты процесса образования, но и позволил сформировать объективную картину о качестве образования в школе не только для участников образовательного процесса, но и для заказчиков образовательных услуг. По нашему мнению данный аспект возможно решить поэтапно.

В частности организация работы школьной системы оценки качества образования в первую очередь требует разработки нормативно-правовой базы, которая создается на основе и в соответствии с нормативно-правовыми документами федерального, регионального и муниципального уровней. ВСОКО представляет собой единый комплекс нормативных документов, регламентирующих нормы и правила функционирования внутренней системы оценки качества образования и обеспечивающих взаимосвязь между всеми ее элементами. Нормативно-правовая основа ВСОКО устанавливает:

- разграничение полномочий между муниципальным уровнем и уровнем образовательного учреждения в вопросах оценки качества образования;
- порядок оценки качества образования (процедура и технология);
- порядок сбора, обработки, систематизации, хранения и публикации данных о школьном качестве образования;

- порядок разработки, апробации и сертификации измерителей школьной оценки качества образования;
- порядок информирования потребителей образовательных услуг о состоянии качества школьного образования.

В частности пакет документов нормативно-правовой направленности в МОУ Новоянгельская основная общеобразовательная школа включает:

- 1) приказ о создании школьных служб обеспечения качества образования;
- 2) программу ВСОКО;
- 3) локальные акты, регламентирующие деятельность школьных служб обеспечения;
- 4) другие документы (по мере необходимости).

В существующую нормативно-правовую базу школы в связи с созданием ВСОКО внесены соответствующие изменения и дополнения, создана модель мониторинга качества образовательной системы учреждения.

ВСОКО отражает и образовательные достижения учеников, и образовательный процесс. Это интегральная характеристика системы, отражающая степень соответствия реальных достигаемых образовательных результатов нормативным требованиям, социальным и личностным достижениям, которая включает в себя две согласованные между собой системы оценок: 1) внешнюю оценку, осуществляемую внешними по отношению к школе службами; (результаты ЕГЭ и ГИА, мониторинговые исследования федерального, регионального и муниципального уровня); 2) внутреннюю оценку (самооценка), осуществляемую самой школой – обучающимися, педагогами, администрацией. Таким образом, комплексная оценка качества образования в школе затрагивает не только знания учащихся, но и их индивидуальные успехи, социальные навыки, проявление творческих способностей, ключевых компетенций. При оценке качества организации процесса образования на уровне школы мы учитываем весь комплекс условий обучения, в которых школьники добиваются своих индивидуальных достижений (начиная от организации питания и досуга до учебно-методического и кадрового обеспечения образовательного процесса).

К индикаторам качества образовательного процесса мы относим, например, такие: 1) доля обучающихся, получающих основное образование в разных формах в соответствии со ст. 10 федерального закона «Об образовании в РФ»; 2) доля учебных занятий, проведенных педагогами с использованием современных образовательных технологий, в том числе информационных, и пр. К индикаторам результатов учебной деятельности относятся: 1) доля учащихся, имеющих собственный индивидуальный прогресс в образовании; 2) доля обучающихся, оставленных на повторное обучение и др. К индикаторам условий и ресурсов общеобразовательного учреждения мы относим позиции, характеризующие эффективность использования образовательных технологий и информационных ресурсов.

Модель ВСОКО включает в себя следующие компоненты:

1. Содержательный компонент
2. Управленческий компонент
3. Технологический компонент
4. Организационно-деятельностный компонент
5. Информационный компонент

Содержательный компонент включает в себя несколько этапов:

- 1 - формирование представления о качестве образования;
- 2 - методологические подходы оценки качества;
- 3 - анализ качества образования;
- 4 - определение цели, задач и направлений
- 5- разработка Программы ВСОКО.

Управленческий компонент включает в себя:

1. Общественно-управляющую систему;
2. Систему методической деятельности;
3. Систему социально-психологической, воспитательной деятельности;
4. Систему контрольно-оценочной, экспертной деятельности.

Технологический компонент состоит из инвариантных (региональных, муниципальных) и вариативных (школьных) технологий оценивания и может содержать технологии:

- 1) технологии по учету, обработке и передаче специальной управленческой информации (контрольно-надзорные технологии);
- 2) технологии социально-экономического мониторинга качества образования (мониторинговые технологии);
- 3) технологии социально-педагогического мониторинга качества образования (мониторинговые технологии).

Направления деятельности общеобразовательного учреждения по созданию школьной системы оценки качества образования могут найти отражение в Программе, соответствующих Положениях, инструкциях для всех участников и иных документах.

Организация деятельности отдельных служб ВСОКО, описание технологий и процедур оценивания качества образования на уровне объектов может найти отражение в соответствующих локальных актах (положениях). В школе достаточно иметь одно или два Положения, в которых раскрывается вопрос формирования школьной системы оценки качества образования:

- Положение о школьной системе оценки качества образования;
- Положение о школьной системе мониторинга качества образования.

Так, изучив теоретические аспекты организации мониторинга образовательной системы, нами была создана рабочая группа из числа работников педагогического коллектива МОУ Новоянгельской ООШ и заместителей директора в количестве 5 человек в возрасте от 30 до 45 лет. Рабочей группой была изучена нормативно-правовая база по внедрению оценки качества образования и разработаны локальные акты: Положение о мониторинге качества образования, Положение о системе оценки качества

образования. После рассмотрения локальных актов на заседании педагогического совета ОУ и утверждения их приказом директора, рабочей группой были разработаны критерии оценивания качества образования для всех категорий, участвующих в образовательном процессе.

Таким образом, разработка нормативно-правовой основы школьной системы оценки качества образования требует целенаправленной, кропотливой, вдумчивой работы администрации школы, педагогического коллектива, родительской общественности. Только хорошо продуманные, полные по содержанию нормативно-правовые документы школьного уровня могут стать фундаментом формирования и развития школьной системы оценки качества образования, которая в свою очередь призвана помочь школе решить ее собственные проблемы и в том числе должна способствовать:

- принятию обоснованных управленческих решений по повышению качества образования;
- повышению уровня информированности потребителей образовательных услуг для принятия жизненно важных решений (по продолжению образования или трудоустройству);
- обеспечению единого образовательного пространства;
- обеспечению объективности промежуточной и итоговой аттестации обучающихся;
- созданию системы измерителей для различных пользователей, позволяющей эффективно достичь основных целей системы качества образования.

На этапе практического введения ВСОКО, который реализуется в настоящее время, администрацией школы используются различные методики опросов, анкетирования учащихся и педагогов школы, разработаны механизмы сбора информации по оценке качества образования. Совокупность используемых нами методов и методик изучения качества образования представляет собой адекватный выделенным критериями оценки комплекс, способный обеспечить получение объективной и надежной информации. Такой многоаспектный подход позволил рассматривать результаты мониторинга как составляющую повышения качества образования.

*Туз А.П., Михеева И.Б., Челябинская область  
Абрамовских Т.А., г. Челябинск*

### **Управление инновационной деятельностью педагогического коллектива образовательного учреждения**

Меняется мир, изменяются дети, что, в свою очередь, выдвигает новые требования к системе образования. Определены новые подходы, содержание образования, методы и формы, приходят новые технологии, преобразуются

схемы финансирования. Изменение роли образования в обществе обусловило большую часть инновационных процессов в образовательных организациях.

«Инновационная деятельность ориентирована на совершенствование научно-педагогического, учебно-методического, организационного, правового, финансово-экономического, кадрового, материально-технического обеспечения системы образования и осуществляется в форме реализации инновационных проектов и программ организациями, осуществляющими образовательную деятельность, и иными действующими в сфере образования организациями, а также их объединениями. При реализации инновационного проекта, программы должны быть обеспечены соблюдение прав и законных интересов участников образовательных отношений, предоставление и получение образования, уровень и качество которого не могут быть ниже требований, установленных федеральным государственным образовательным стандартом, федеральными государственными требованиями, образовательным стандартом». (статья 20 Закона «Об образовании в РФ»).

Термины “инновации в образовании” и “педагогические инновации”, употребляемые как синонимы, были научно обоснованы и введены в категориальный аппарат педагогики в конце XX века. *Педагогическая инновация* – «нововведение в педагогическую деятельность, изменения в содержании и технологии обучения и воспитания, имеющие целью повышение их эффективности». В целом под *инновационным процессом* понимается комплексная деятельность по созданию (рождению, разработке), освоению, использованию и распространению новшеств.

Управление инновационной деятельностью педагогов рассматривается в научной литературе как процесс научно обоснованного целенаправленного взаимодействия руководства школы и педагогов, основанного на принципах коммуникативности и демократии с целью внедрения новых технологий, которые являются средством осуществления коренных изменений в образовании.

Развитие школы не может осуществляться иначе, чем через освоение нововведений, через инновационный процесс. Перемены не происходят только потому, что один человек или даже несколько руководителей пожелали этих перемен. Они происходят вследствие комплексного взаимодействия обстоятельств, политических и социальных сил, технических перемен, культуры организации, движущих сил и поступков, как лидера, так и подчиненных. Чтобы эффективно управлять этим процессом, необходимо выявить условия реализации инновационной деятельности в образовательном учреждении. Необходимо продумывать весь организационный механизм выбора идей, включающий сбор предложений учителей, детей и родителей с помощью собеседования и анкетирования, выявление предпочтений всех групп людей, участвующих в инновационном процессе, обсуждение отобранных инноваций на заседаниях методических объединений, творческих групп, на заседании педсовета. Идти в достижении цели руководитель должен не только и не столько от себя, сколько от других –

исполнителей, реализаторов будущих нововведений. Очень важно, чтобы они сами участвовали в поиске, оценивали и выбирали новые идеи для освоения. Анализ специальной литературы и опыта деятельности школ свидетельствует о недостаточной интенсивности применения педагогических новшеств в практике работы учебных заведений. Можно выделить как минимум две причины нереализуемости педагогических инноваций:

- инновация, как правило, не проходит необходимой профессиональной экспертизы и апробации;
- внедрение не подготовлено в организационном, техническом, личностном, психологическом отношении.

Необходимыми условиями реализации инновационной деятельности в образовательном учреждении являются:

- готовность всех субъектов инновационного процесса к инновационной деятельности;
- специальная деятельность руководителей по согласованию содержания инноваций, инновационной политики на каждом уровне;
- соответствие содержательной стороны инновационного процесса реальным условиям образовательного учреждения;
- эффективная деятельность руководителей по управлению инновационной деятельностью;
- осуществление преобразований на безупречной правовой основе;
- обоснованный подход к выбору инноваций;
- наличие благоприятной инновационной среды в педагогическом коллективе.

Характерной чертой образовательного пространства сегодняшнего дня являются социально-педагогические инициативы, с которыми выходят школы. Опишем систему управления инновационной деятельностью на примере организации работы по введению инноваций в МОУ Магнитной СОШ. Результаты инновационной деятельности данной школы показали достаточность и эффективность ее управленческого аспекта. Педагогический коллектив школы не ждёт, пока ему предоставят готовые указания и разработки, педагоги самостоятельно пытаются решить возникшие противоречия в образовательном процессе. Актуализируя современные требования к образовательной деятельности, определена миссия школы – создание социокультурного пространства для социокультурного самоопределения школьников, формирования их социальной и творческой активности через проектную деятельность. Повышение социокультурной роли школы выражается:

- в расширении спектра образовательных услуг
- в улучшении условий для развития творчества детей
- в установлении взаимодействия с учреждениями социальной сферы
- в укреплении связей школы с образовательными, культурными и социальными объектами села, района, близлежащих городов

- в росте творческой активности, инициативности всех субъектов образовательной деятельности в развитии поселковой культуры
- в формировании социальных и культурных традиций

В соответствии с миссией инновационная деятельность школы осуществляется по ряду направлений:

- ✓ технологические инновации - современные компьютерные и телекоммуникационные технологии
- ✓ организационные инновации - новые организационные структуры и институциональные формы; интеграция основного и дополнительного образования; различные виды обучения, воспитания;
- ✓ педагогические инновации - новые методы и приемы преподавания и обучения, новый стиль работы преподавателей; освоение новых инновационных курсов; УМК; системы контроля.

Управление основано на системном знании о том, как протекает управляемый процесс. Для этого в школе создана система мониторинга - система постоянного отслеживания хода образовательного процесса с целью выявления и оценивания его промежуточных результатов, а также принятия управленческих решений по регулированию и коррекции образовательного процесса. Рассмотрим реализацию одного из направлений инновационного процесса: организационные инновации. На основании Приказа Управления образования Агаповского муниципального района от 12 апреля 2010 года № 01- 399 на базе МОУ Магнитной СОШ была открыта муниципальная экспериментальная площадка по внедрению метода проекта в процесс обучения и воспитания.

Цель эксперимента: разработка методической, кадровой, административной базы для введения проектной деятельности как основы формирования ключевых компетенций обучающихся в образовательное пространство МОУ Магнитной СОШ

Актуальность выбора темы: социально-экономические условия и тенденции развития образования в нашей стране требуют формирования человека с новым уровнем сознания, именно метод проектов этому способствует. Метод проектов - это способы организации самостоятельной деятельности учащихся по достижению определенного результата. Метод проектов ориентирован на интерес, на творческую самореализацию развивающейся личности учащегося, развитие его интеллектуальных и физических возможностей, волевых качеств и творческих способностей в процессе деятельности по решению какой-либо интересующей его проблемы.

#### Организация инновационной работы

Инновационная работа осуществляется как в целом в школе, так и в творческих группах (секции, творческие мастерские, временные объединения, проблемные группы и др.). Поименный состав работников, привлекаемых к инновационной деятельности, содержание и сроки работы, планы оснащения и программно-методического обеспечения образовательного процесса утверждаются приказом директора школы.

Педагоги собираются на совещание (не реже 1 раза в четверть) для обсуждения хода и итогов работы, выступают с отчетами, организуют выставки, утверждают планы дальнейшей деятельности, участвуют в научно-практических конференциях разного уровня. Руководство инновационной деятельностью осуществляет методический совет.

Структура управления инновационной деятельностью.

Руководители проектных, проблемных, творческих объединений являются членами методического совета и отвечают за планирование деятельности внутри своего объединения, обеспечивают условия для активного участия заинтересованных педагогов, школьников, родителей и местной социально-активной общественности. Администрация и руководитель методического совета на основе педагогической диагностики, анализа информации, проявленных социальных запросов разрабатывают стратегию развития инновационной деятельности. Оценка адекватности и эффективности инновационной деятельности основывается на принципах открытости и доступности, может осуществляться экспертами разных уровней: педагогический коллектив, администрация, представители родительской общественности, представители структур управления образования, и др.

Механизм создания мотивационных условий для педагогов, работающих в инновационном режиме.

В целях повышения статуса педагогов - инноваторов в коллективе предоставляется возможность публикаций исследовательских и научно-практических материалов в СМИ, сборниках, материалах научно-практических конференций. Педагоги, активно участвующих в инновационной деятельности школы премируются в соответствии с Положением об оплате труда. Структура системы работы МОУ Магнитной СОШ согласуется с общей тенденцией развития современной школы, представленной развивающим, проблемным обучением, проектным исследовательским подходом.

Наименование инновации: социальное проектирование. Работа над социальным проектом способствует формированию компетенций всех участников проекта, отраженных в требованиях к результатам образования: развивающемуся обществу нужны современно образованные, нравственные, предприимчивые люди, которые могут самостоятельно принимать ответственные решения в ситуации выбора, прогнозируя их возможные последствия, способные к сотрудничеству, отличающиеся мобильностью, динамизмом, конструктивностью, обладающие развитым чувством ответственности за судьбу страны (Концепция модернизации Российского образования). Информационная карта о внедрении педагогической инновации была размещена на сайте МОУ Магнитная СОШ. Представим процесс управления инновационной деятельностью педагогов МОУ Магнитная СОШ, ориентированный на результат в таблице.



Таблица  
 Процесс управления инновационной деятельностью педагогов МОУ  
 Магнитная СОШ

Этапы внедрения инновации	Основные задачи и направления деятельности	Содержание деятельности	Результат
1. Организационный этап	1.Изучение зарубежного и отечественного опыта проектной деятельности в обучении 2.Формирование концепции компетентностного подхода и разработка Программы развития МОУ Магнитной СОШ 3.Разработка набора ключевых компетенций учащихся как прогнозируемого результата обучения 4.Подготовка программы и системы оценки успешности введения проектов в учебный процесс 5.Методическая подготовка кадров 5.1.пополнение учителями базовых научных и методических знаний 5.2.развитие исследовательских умений учителей 6.Создание материально – технических, организационных условий для проведения	1.Организация постоянно действующего семинара “Теория и практика инноваций” в школе 2.Дополнение теоретических семинаров индивидуальными и групповыми консультациями учителей – новаторов. 3.Обмен опытом учителей – новаторов школы по внедрению проектной деятельности на заседаниях районных педагогических сообществ – Войтова Е.М., участвуя в муниципальном конкурсе «Учитель года», разрабатывает и защищает педагогическую технологию «Метод проекта в обучении английскому языку» –участие в муниципальном конкурсе проектов «105-летию Агаповки посвящается» – использование классными руководителями метода проектирования при проведении внеклассной работы по предмету – районный семинар учителей технологии на базе нашей школы по данной проблеме. Обмен опытом по теме «Использование проектов при оценивании компетентностей учащихся в период государственной итоговой аттестации» 4.Участие школы в общественных слушаниях «Реализация приоритетного национального проекта «Образование» в Агаповском муниципальном районе»,	1.Учителя владеют научно – методологически ми основами ИД 2.Войтова Е.М. становится призером конкурса,1 место 3. I,II,III места завоевали учащиеся нашей школы Учитель технологии 4.Авиленко Н.П.- 2 место в муниципальном конкурсе профессионального мастерства 5.Школа становится муниципальной экспериментальной площадкой по данной проблеме. 5.Выпуск сборника «Школа – социокультурный центр» 6.Участник этой программы разрабатывает проект«СПП», который рекомендован для участия в областном конкурсе

	эксперимента	<p>обмен опытом</p> <p>5. День открытых дверей для руководителей общеобразовательных учреждений, родителей и общественности Агаповского муниципального района на базе школы «Социальное проектирование как ведущая деятельность подросткового возраста»</p> <p>6. Обучение группы учащихся школы в областном Центре ДПО по программе «Юный менеджер социальных проектов»</p>	
2. Практический этап	<p>1. Внедрение проектной деятельности в начальном, основном, старшем звеньях школы</p> <p>2. Реализация модели запуска проектной деятельности</p>	<p>1. Заседание «Школы администраторов» для заместителей директоров по УВР Агаповского муниципального района по данной технологии. Проведение мастер – классов учителями – новаторами</p> <p>2. Районный семинар заместителей директоров по воспитательной работе по теме «Система работы школы по профориентации и трудовому воспитанию через социальное проектирование»</p>	<p>1. Выпуск буклетов, памяток «Социальное проектирование», «Как работать над учебным проектом»</p>
	<p>3. Совершенствование системы научно-методической работы, организация ее на трех уровнях:</p> <p>- первый традиционная деятельность методических объединений</p> <p>- второй временные творческие коллективы</p> <p>- третий творческие лаборатории</p> <p>4. Внедрение</p>	<p>3. День проектов – подведение итогов проектной деятельности, конкурс проектов</p> <p>4. Проведение итоговой линейки, дан старт трудовому лету, вручены дневники проектной деятельности каждому классному коллективу, разработавшему социальный проект по озеленению и благоустройству пришкольной территории</p> <p>5. Педагоги школы практикуют в своей деятельности использование проектов при подготовке к теоретической части экзамена, используют проект как</p>	<p>2. Утверждение Положений «О проектной деятельности», «О конкурсе проектов»</p> <p>3. Создание мини-фильма «День Проектов–2012»</p> <p>4. Проект «Зеленый остров»-1 место в муниципальном конкурсе «Мой школьный дворик»</p> <p>5. Учитель</p>

	<p>системы мониторинга за сформированностью ключевых компетенций учащихся</p>	<p>форму сдачи экзамена в традиционной форме по технологии и физкультуре</p> <p>6.Расширение сетевого взаимодействия: учителя школ района и Юго – Восточного округа приглашаются на День проектов – 2013 в качестве зрителей.</p> <p>7. Обучающий семинар «Технология проектной деятельности».</p> <p>Мастер-класс. Ведущий – Куликов А.Г.– заведующий кафедрой рекламы и художественного проектирования технологического факультета МаГУ, кандидат педагогических наук, член Союза директоров России, академик Академии попечительства образования и маркетинга.</p> <p>8.Проведение Ярмарки социальных проектов: подведение итогов социального проектирования «Лето -2013»</p>	<p>физкультуры Михеев А.К.-1 место в муниципальном конкурсе профессионального мастерства</p> <p>6.Разработка и утверждение на методическом совете школы следующих локальных актов: «Методические рекомендации по разработке и реализации учебных и социальных проектов», «Требования и критерии оценивания учебных и социальных проектов»</p>
--	---	--	---

		<p>9.Семинар директоров Агаповского муниципального района по теме «МОУ Магнитная СОШ – опорная школа Юго – Восточного округа. Итоги, проблемы, перспективы развития».</p>	
<p>3. Обобщающий (Контрольно-оценочный ) этап</p>	<p>1.Обобщить опыт организации проектной деятельности как основы для формирования ключевых компетенций учащихся.</p> <p>2.Корректировать работу учителей по теме:«Развитие самостоятельности учащихся через проектную деятельность ».</p>	<p>1.Участие во всероссийском конкурсе дизайн – проектов «Прелестница» в г. Челябинске</p> <p>2.Проведение Дня проектов с участием школ Юго – Восточного округа в конкурсе проектов</p>	<p>1.Издание сборника «Проектная деятельность на уроках технологии»</p> <p>2.Создание ЦОР «Лучшие проекты»</p>

Позитивными эффектами реализации инновационной деятельности можно считать: формирование проектного мышления педагогов; стимулирование мотивации учащихся на самостоятельное приобретение недостающих знаний из разных источников, в том числе Интернет-ресурсов; развитие у обучающихся важнейших компетенций для современной жизни; изменение роли учителя, который теперь выступает в качестве консультанта, помощника, тьютора, наблюдателя, источника информации, координатора. Эффективность созданной системы управления инновационной деятельностью определяется администрацией школы следующими показателями:

1. Школа становится муниципальной опорной площадкой по использованию проектного метода в обучении, воспитании и дополнительном образовании;

2. Призовые места в муниципальном конкурсе ученических проектов «105-летию Агаповки посвящается». Проекты – победители размещены на сайте школы;

3. Создание банка ученических проектов по предметам: иностранные языки, география, русский язык и литература;

4. Развитие важнейших компетенций педагогов и учащихся для современной жизни. 80 % педагогических работников, 100 % учащихся 8-9 классов, освоивших информационно-коммуникативные технологии, активно применяют их в проектной деятельности;

5. Увеличение численности обучающихся, занимающихся проектной деятельностью, в том числе социально значимой, до 60 %;

6. Увеличение количества педагогов школы, участвующих в инновационных образовательных проектах на муниципальном уровне до 43 %, на областном уровне до 15 %.

7. Создание ЦОР «Проектная деятельность учащихся», в котором собраны методические разработки и образцы проектов.

8. Акцент на сетевое сотрудничество. В проектную деятельность вовлечены школы округа: Черниговская, Наваринская, Субутакская, Первомайская, Новобурановская.

7. Создана целая система мотивирования педагогов к участию в инновационной деятельности: выпускается сборник «Лучшие проекты года», альманах «Люди и события, которые нас удивили», разработано Положение о стимулировании учителей.

8. Школа становится опорной школой Юго – Восточного округа, разрабатывается план сетевого взаимодействия, предусмотрен раздел распространения опыта по проектной деятельности для школ округа.

## **Модель организации внеурочной деятельности учащихся в МБОУ СОШ № 38 г. Челябинска**

Современный этап модернизации российского образования характеризуется стремлением привести систему школьного образования и воспитания в состояние, адекватное потребностям социума и отдельной личности. Идеалом образованного человека сегодняшнего дня становится личность, готовая к жизни в условиях динамического обновления и изменения общества, социально активная, способная к адекватной адаптации на рынке труда, - с одной стороны, и духовно богатая, обладающая высоким уровнем развития гражданской ответственности и социального интеллекта, - с другой.

В последнее десятилетие наше общество в полной мере ощутило издержки проводящихся социально-экономических реформ, которые особенно болезненно сказываются на неустойчивой психике подрастающего поколения. Размытость нравственных идеалов, идеологический вакуум, превратное понимание свободы и демократии являются питательной средой для роста многочисленных негативных явлений в среде школьников. Причём проблемы эти касаются не только старших подростков и юношей (как это было прежде), но и детей более младшего возраста.

Федеральный государственный образовательный стандарт (ФГОС) определил духовно-нравственное развитие школьников как задачу современного воспитания первостепенной важности, обязательное условие поступательного развития страны и консолидации гражданского общества, государственный заказ для школы. Для реализации обозначенной цели необходимы новые условия и ресурсы, интеграция усилий всех участников образовательного процесса школы и социальных партнёров. Таким новым механизмом решения воспитательных задач стала инициированная ФГОС организация внеурочной деятельности как неотъемлемая часть основной образовательной программы.

Внеурочная деятельность организуется для удовлетворения потребностей учащихся в содержательном досуге, их участие в самоуправлении и общественно полезной деятельности. Правильно организованная система внеурочной деятельности может максимально развить или сформировать познавательные потребности и способности каждого ученика, которая обеспечит воспитание свободной личности. Воспитание детей происходит в любой момент их деятельности. Однако наиболее продуктивно это воспитание осуществлять в свободное от обучения время.

Во внеурочной деятельности создаются условия для развития личности ребёнка в соответствии с его индивидуальными способностями, формируется

познавательная активность, нравственные черты личности, коммуникативные навыки, происходит закладка основ для адаптации ребёнка в сложном мире, как интеллектуального и гармонично развитого члена общества.

Внеурочная деятельность, как особый вид деятельности, становится одним из многомерных явлений, где происходит согласование возможностей и готовности образовательной организации, а именно всех ее субъектов образовательных отношений (педагогов, учащихся и их родителей, социальных партнеров), к продуктивному взаимодействию в создании особых условий, развивающих многогранную личность, принимающую и разделяющую социально- значимые ценности гражданского общества .

В условиях традиционного подхода внеурочная деятельность школьников в большей степени была ориентирована на классные формы организации, которые осуществлял учитель, являющийся одновременно классным руководителем. Сегодня наиболее ценны вариативные и индивидуальные формы организации внеурочной деятельности детей, отличающиеся по содержанию и видам. В этом заключается новый подход к организации внеурочной деятельности учащихся, что возможно при условии разработки каждым образовательным учреждением своей модели на основе сложившейся системы внеурочной деятельности и существующих требований, к которым относятся:

1) интеграция урочной, внеурочной и внешкольной деятельности учащихся, обеспечивающая достижение общих образовательных целей;

2) системность организации внеурочной деятельности школьников, обеспечивающая взаимосвязь выделенных направлений в ФГОС с общепринятыми направлениями в сфере дополнительного образования детей;

3) вариативность организации внеурочной деятельности учащихся, учитывающая особенности потенциала школы;

4) оптимальность модели, позволяющая использовать в организации внеурочной деятельности возможности социального партнёрства;

5) использование норм организации дополнительного образования в учреждениях дополнительного образования детей .

При определении организационных моделей внеурочной деятельности целесообразно исходить из того, что внеурочная деятельность и занятия в системе дополнительного образования должны быть объективно включены в деятельность всего школьного сообщества и быть столь же разнообразными, как сама жизнь. Как процесс добровольный, самодеятельный и стихийно-творческий во всей жизнедеятельности школьников и взрослых, внеурочная деятельность нуждается в психолого-педагогическом сопровождении, обеспечиваемым педагогическим коллективом. Она должна иметь связи как с основным, так и дополнительным образованием. При этом надо иметь в виду, что модели могут отличаться степенью координации различных сфер жизнедеятельности внутри школы (учебной, социокультурной, досуговой,

игровой), разнообразием форм внеурочной деятельности, умением устанавливать связи с внешкольными учреждениями и учреждениями культуры, спорта, общественными организациями .

Поэтому так важно точно определить ту модель, которая соответствует реальной образовательной практике данного учреждения (описательная модель), понять особенности связей образования с социальной средой (функциональная модель), исходя из выявленных позитивных и негативных тенденций, построить модель будущей внеурочной деятельности (прогностическая модель).

В рамках формирующего эксперимента в МБОУ СОШ №38 г. Челябинска была разработана и внедрена интегративная модель внеурочной деятельности. Модель предполагает, что в ее реализации принимают участие все педагогические работники данного учреждения (учителя начальной школы, педагог-организатор, учитель физической культуры), а также привлекаются работники учреждений дополнительного образования на основании механизма социального партнерства. При проектировании интегративной модели внеурочной деятельности МБОУ СОШ №38 г. Челябинска были определены и учтены следующие требования к организации внеурочной деятельности обучающихся I ступени общего образования:

- интеграция урочной, внеурочной и внешкольной деятельности обучающихся, обеспечивающая достижение общих образовательных целей;

- системность организации внеурочной деятельности школьников, обеспечивающая взаимосвязь выделенных направлений в ФГОС НОО с общепринятыми направлениями в сфере дополнительного образования детей;

- вариативность организации внеурочной деятельности обучающихся, учитывающая особенности потенциала школы;

- оптимальность модели, позволяющая использовать в организации внеурочной деятельности потенциальные возможности социального партнерства;

- использование норм организации дополнительного образования в учреждениях дополнительного образования детей.

Согласно требованиям ФГОС, организация внеурочной деятельности обучающихся должна быть направлена на достижение тех же целей, что и учебная деятельность, т.е. формирование у обучающихся гражданской идентичности; приобщение их к общекультурным и национальным ценностям, информационным технологиям; обеспечение готовности к продолжению образования на последующих ступенях основного общего образования; формирование здорового и безопасного образа жизни, элементарных правил поведения в экстремальных ситуациях; обеспечение личностного развития обучающегося в соответствии с его индивидуальностью.

Образовательным результатом внеурочной деятельности обучающихся

является идеал школьника, самостоятельно действующего в социуме. «Модель выпускника» задана ФГОС и представляет собой такие описательные характеристики личности ребенка как «любящий свой народ, свой край и свою Родину»; «уважающий и принимающий ценности семьи и общества»; «любопытный, активно и заинтересованно познающий мир»; «владеющий основами умения учиться, способный к организации собственной деятельности»; «готовый самостоятельно действовать и отвечать за свои поступки перед семьей и обществом»; «доброжелательный, умеющий слушать и слышать собеседника, обосновывать свою позицию, высказывать свое мнение»; «выполняющий правила здорового и безопасного для себя и окружающих образа жизни».

Требования ФГОС относительно содержания ценностно-целевого компонента модели внеурочной деятельности конкретизированы применительно к созданному за многие годы образовательно-воспитательному пространству школы, ее устоям и традициям.

Цель интегративной модели внеурочной деятельности – расширение единого образовательного пространства МБОУ СОШ №38 г. Челябинска, создание системы педагогического сопровождения, обеспечивающего достижение учащимися требований ФГОС (метапредметных и личностных результатов) посредством освоения различных видов развивающей деятельности.

Задачи интегративной модели внеурочной деятельности:

- достижение личностных результатов образования, включающих готовность и способность обучающихся к саморазвитию, сформированность мотивации к обучению и познанию, ценностно-смысловые установки обучающихся, отражающие их индивидуально-личностные позиции, социальные компетенции, личностные качества; сформированность основ гражданской идентичности;
- развитие способности осознанно применять базовые знания в ситуациях, отличных от учебных;
- обеспечение социализации школьника на всех этапах взросления;
- создание ситуации успеха и условий для самореализации каждого ребенка.

Содержательно-функциональный компонент модели внеурочной деятельности в школе представлен пятью ведущими направлениями внеурочной образовательно-воспитательной деятельности (в соответствии с ФГОС НОО): спортивно-оздоровительное, духовно-нравственное, социальное, общеинтеллектуальное, общекультурное.

Данные направления являются содержательным ориентиром и представляют собой приоритетные основания для построения соответствующих образовательных программ ОУ внеурочной деятельности.

Методологическим документом содержательного блока модели внеурочной деятельности является комплексная Программа духовно-нравственного развития и воспитания обучающихся на ступени начального



общего образования, направленная на организацию нравственного уклада школьной жизни, интегрированного в урочную, внеурочную, внешкольную, социально значимую деятельность обучающихся, основанных на системе духовных ценностей.

Содержательный блок модели внеурочной деятельности в школе выстраивается опираясь на ценности уже созданной воспитательной системы образовательного учреждения, устоявшийся уклад школьной жизни с ее традициями и ежегодным кругом школьных дел и событий. Важнейшим фактором, определяющим содержание и формы внеурочной деятельности младших школьников, является деятельность органов школьного самоуправления.

Педагогами школы высчитывается недельная нагрузка учащихся с целью не допущения перегрузки. Родители и учащиеся выбирают из числа предложенных программ несколько, общая нагрузка не должна превышать 10 часов. В случае, если ребенок посещает учреждения дополнительного образования города (художественные, музыкальные, спортивные школы и др.), родители предоставляют информацию с указанием нагрузки и составляется индивидуальный план внеурочной деятельности для этого учащегося. Кроме того, составляются карты движения учащихся в пределах школы. Формами организации являются различные формы, отличающиеся от классно урочных форм. Преимущество отдается интерактивным играм, коллективным творческим делам, проектам. Если проанализировать пространственно-временное значение форм организации внеурочной деятельности, используемых в образовательном учреждении, то можно выделить четыре самых существенных формы: «событие», «образовательная встреча», «путешествие», «погружение».

«Событие» – понятие, имеющее широкий спектр толкований: как природное явление, как событие историческое; как событие психобиографическое («история жизни»), мировое событие (катастрофы, войны, эпидемии); как событие в статусе происшествия или случая (событийность повседневного опыта). Применительно к педагогике можно назвать событием, что, что имеет значение для развития, воспитания, обучения личности. В нашем случае можно вести речь о таком факте, «происшествии», случае в жизни класса или группы учащихся, которое объединяет на какое-то время детей и взрослых, школьников и учителей (иногда и родителей) для, участия в некотором действии, осуществляемом во внеурочном пространстве.

Это может быть праздник «по случаю», любое состязание, соревнование (интеллектуального, художественного, спортивного и др. содержания), дискуссия, обсуждение возникшей проблемы, требующей достаточно быстрого решения или выяснения точек зрения. Событие – это яркое, но более или менее краткосрочное включение школьников и педагогов для совместного создания или организации того или иного дела. При этом не имеет значение, как часто оно может проводиться (например, праздники

обычно отмечаются на регулярной основе), но при этом каждый раз это может стать реальным Событием, если процесс подготовки к нему будет наполнен смыслом для каждого участника.

«Образовательная встреча» – это достаточно широкая по сути и комплексная по содержанию форма внеурочной деятельности, означающая встречу с новым жизненным опытом, с искусством, с другим человеком. Это движение навстречу друг другу, стремление к совместному сопереживанию, к «со-действию»; пространство общения, диалога, когда, с одной стороны, участники могут высказать свои мысли и чувства, а с другой – научиться слушать и слышать. Это возможность развития толерантности, уважительности, культуры общения.

«Путешествие» – рассматривается как поездка, передвижение пешком по каким-нибудь местам, странам, по какой-либо территории, акватории с целью ознакомления с ними, отдыха, изучения, а также с общеобразовательными, познавательными, спортивными и др. целями. Использование «путешествия» как педагогический прием означает такой способ организации внеурочной деятельности, когда школьники совместно с учителем, классным руководителем, родителями намечают цель своего передвижения (пространственного или воображаемого) с целью обогащения своих представлений о разных сторонах мира, расширения своего культурного кругозора и круга общения. Это может быть реальное путешествие с целью знакомства с памятниками истории и культуры, для сбора сведений о том или ином крае, поиска литературных, фольклорных, художественных свидетельств народной культуры. Но возможно организовать путешествие по странам и эпохам, из настоящего в будущее, по различным культурам, по станицам любимых литературных произведений или по маршрутам реальных или вымышленных героев.

«Погружение» – ныряние, углубление, опускание, оседание, опущение, проседание, т.е. процесс, означающий проникновение вглубь чего-либо как в прямом смысле («погружение в воду»), так и переносном – погружение в «глубины» собственного «я», в «глубины» божества, в мир, в какой-нибудь «предмет» посредством медитации, интуиции и созерцания. Если обратиться к педагогическому смыслу этого термина, то его следует употреблять, когда речь идет об организации деятельности детей имеющей определенную временную протяженность и некую «глубину» образовательного пространства. Возможно, такая деятельность предполагает «выход из повседневности», «нахождение вне образовательного учреждения», «создание площадки для намеченной деятельности», «пространство игры», оказавшись в которой участники включаются в нее достаточно «глубоко», отрешившись в определенной мере от других дел и забот. В этом смысле «погружение» близко к понятию «проживание», поскольку предполагает включенность на какое-то время в «со-бытие», прочувствование, осознание различных событий и явлений, процесс совместного переживания конкретного отрезка жизни.

Когда мы обращаемся к реализации историко-культурологического подхода, то можно говорить о «погружение в культуру», т.е. особой организации и специально продуманном содержании деятельности, направленное на создание единого образовательного пространства для творческого освоения детьми и взрослыми ценностей истории и культуры разных эпох и народов. Но в этом случае чаще всего соединяются и «путешествие» и «погружение» как формы и способа реализации внеурочной деятельности.

Организационно-структурный компонент интегративной модели внеурочной деятельности предполагает, прежде всего, создание нормативных документов локального уровня, регулирующих процессуальную сторону действующей модели. Его основу составляет «Положение о внеурочной деятельности в МБОУ СОШ №38 г.Челябинска». Другими сопровождающими внеурочную деятельность школьными документами выступают учебный план, приказы об организации внеурочной деятельности, расписание. В совокупности эти документы выполняют регламентирующую функцию и придают внеурочной деятельности системность и упорядоченность, так свойственные и необходимые каждому образовательному учреждению.

Организационно-управленческий блок модели внеурочной деятельности позволяет осуществить дифференциацию обязанностей всех категорий педагогических работников, занятых во внеурочной деятельности, подбор кадров, организация сотрудничества с учреждениями дополнительного образования, учреждениями науки, культуры и спорта.

В условиях расширения воспитательного пространства при введении внеурочной деятельности и привлечения новых субъектов организации воспитывающей деятельности возникает необходимость уточнения их функций и полномочий. Без этой кропотливой работы невозможно в полной мере реализовать преимущества, заложенные в идее специально организованных занятий внеурочной деятельности.

При организации сотрудничества и взаимодействия с учреждениями дополнительного образования, науки, культуры и спорта в опыте работы школы сложились различные формы интеграции:

- разработка и осуществление совместных программ и проектов, отдельных дел и акций, направленных на решение воспитательных задач;
- кооперация ресурсов и обмен ресурсами (интеллектуальными, кадровыми, информационными, финансовыми, материально-техническими и др.);
- предоставление услуг (консультативных, информационных, технических и др.);
- взаимообучение специалистов, обмен передовым опытом;
- совместная экспертиза качества внеурочной деятельности.

Ресурсно-обеспечивающий компонент модели внеурочной деятельности школы призван создавать благоприятные условия функционирования

модели, такие, как кадровые, материальные, финансовые. Результативность данного компонента во многом определяется целеустремленностью и настойчивостью администрации школы, внутренней мотивацией на значимость реализации социального заказа, заданного ФГОС. Этот блок включает в себя программное, кадровое, финансовое обеспечение реализации программ внеурочной деятельности учащихся.

Программы организации внеурочной деятельности школьников разрабатываются педагогами МБОУ СОШ № 38 г. Челябинска самостоятельно. Однако каждый педагог, разрабатывающий программу, имеет возможность воспользоваться примерной программой внеурочной деятельности. Разрабатываемые программы рассчитаны на школьников определённой возрастной группы.

В определении содержания программ школа руководствуется педагогической целесообразностью и ориентируется на запросы и потребности учащихся и их родителей.

Кадровое обеспечение реализации модели внеурочной деятельности представлено учителями начальных классов, учителями-предметниками, педагогом-психологом, педагогами учреждений дополнительного образования.

В качестве финансово-экономической основы для реализации внеурочной деятельности рассматривается возможность использования бюджетной (финансирование расходов по нормативам на одного обучающегося, развитие материальной базы) составляющей.

Отметим, что организация внеурочной деятельности сопряжена с определенными объективными и субъективными трудностями, которые легче преодолевать, если «знаешь их в лицо». Уже в период первого года реализации внеурочной деятельности мы столкнулись с рядом проблем, позволяющих зафиксировать следующие зоны риска при ее организации:

- возможное возрастание общей нагрузки на ребенка за счет дополнительного ежедневного пребывания в школе (особенно при просчетах педагога в продумывании содержания и форм проведения занятий внеурочной деятельности).

- недостаточная готовность педагога и школы в целом к отслеживанию неперсонифицированных результатов внеурочной деятельности, которая проявляется в отсутствии четких линий мониторинга; в недостаточной компетентности в использовании мониторинговых процедур; продуманной практики публичного выхода освоенных результатов;

- низкая мотивация педагогов школы и привлеченных специалистов из-за отсутствия достойной материальной поддержки;

- отсутствие достаточного финансирования для создания материально-технической базы внеурочной деятельности;

- дефицит школьных площадей для проведения занятий и тенденция к обострению этой проблемы ограничивает использование ресурса наращивания сотрудничества с учреждениями дополнительного образования;

- трудности интеграции школ с учреждениями дополнительного образования детей, которые находятся вне ФГОСа (выяснилось, что они имеют свои лицензионные нормы охвата детей и определенное количество ставок педагогических работников; находятся в различных ведомствах, что затрудняет решение вопросов сотрудничества).

Таким образом, можно констатировать что в ходе реализации формирующего эксперимента в МБОУ СОШ № 38 г. Челябинска была разработана и реализована интегративная модель организации внеурочной деятельности учащихся, предполагающая соблюдение при реализации основных организационно-управленческих условий: рассмотрение внеурочной деятельности как компонента целостного учебно-воспитательного процесса в образовательном учреждении, включая определение смысла, цели и основных функций внеурочной деятельности в образовательном учреждении; структурирование и программирование внеурочной деятельности в образовательном учреждении; изучение интересов и потребностей обучающихся, лежащее в основе обеспечения результативности внеурочной деятельности в образовательной деятельности.

Организация внеурочной деятельности учащихся в условиях реализации ФГОС нового поколения представляет собой довольно сложную технологию модернизации условий развития ребёнка во внеурочное время. Задача этой технологии заключается в обеспечении максимально полных условий для реализации культурно-образовательных, спортивно-оздоровительных, социально значимых потребностей личности в самоактуализации и самореализации.

Реализация данной технологии происходит через моделирование внеурочной деятельности учащихся с учетом специфики, материально-технической базы, кадрового потенциала самого образовательного учреждения. Правильно организованные условия внеурочной деятельности обеспечат создание уникальной среды, направленной на решение задач воспитания высоконравственных, конкурентоспособных, компетентных граждан современного Российского государства.

*Цыцаркина Е.Л., Челябинская область  
Коптелов А.В., г. Челябинск*

### **Управленческая поддержка педагогов образовательной организации в развитии их профессиональной компетентности в условиях перехода на федеральные государственные образовательные стандарты**

Кардинальное реформирование российского общества, сопровождаемое радикальными изменениями во всех сферах жизни, требует обновления всех социальных институтов и систем, в том числе и образования. В этой

ситуации особая роль отводится профессиональной компетентности, основу которой составляет личностное и профессиональное развитие педагогов. Реализация Федеральных государственных образовательных стандартов (ФГОС) общего образования требует от педагога овладение новыми профессиональными компетенциями такими как критическое мышление, конкурентоспособность, лидерские качества, умение создавать свой положительный имидж, способность к осознанному анализу своей деятельности, наличие навыков сохранения и укрепления здоровья, стрессоустойчивость, умение проектировать свою профессиональную деятельность и деятельность обучающихся и др. в связи с этим особое значение для профессиональной компетентности педагогов приобретают вопросы, связанные с усилением непрерывного характера профессионального совершенствования персонала образовательных организаций как условия его активной адаптации к новой модели деятельности, повышения уровня подготовленности к решению профессиональных задач. Необходимость постоянного развития и обучения персонала продиктована также динамикой внешней среды, освоением педагогами новых видов деятельности. Сегодня среди механизмов, которые поддерживают развитие профессиональной компетентности педагогических работников важное место занимает система дополнительного профессионального образования работников образования, а также система методической работы в образовательной организации. Вместе они представляют собой непрерывное образование и способствуют реализации принципа «образование через всю жизнь». Именно школа может и должна сегодня выступать основным учебно-методическим центром непрерывного, инновационного профессионального образования учителей, формирования и развития их профессиональной компетентности, в качестве приоритетной выходит сегодня проблема управления процессами по повышению профессиональной компетентности педагогов. На сегодняшний день учителю необходима поддержка, которая позволит ему расширить границы своего профессионализма, определить место его деятельности в общей системе образовательной организации. В связи с этим, в практике управления активно применяются такие методы, которые отвечают потребности в решении управленческих задач современного образования. Одним из них является управленческая поддержка, метод направленный на установление субъект-субъектных взаимоотношений управляющей и управляемой систем. Под управленческой поддержкой понимается создание условий для профессионального, т.е. творческого роста педагогов. Педагог профессионально растёт тогда, когда учится самостоятельно преодолевать затруднения, возникающие в его профессиональной деятельности. Если он испытывает затруднения в преодолении препятствий, ему необходима управленческая поддержка. Чем выше уровень профессионализма, тем легче педагог справляется с решением педагогических проблем. Понятие «управленческая поддержка» мы рассматриваем как систему

целенаправленных, последовательных решений и действий для достижения поставленной цели с наименьшими затратами временных, материальных, человеческих и других ресурсов.

Задачами управленческой поддержки выступают: создание необходимой и адекватной помощи учителю в процессе профессионального и личностного самоопределения и самореализации на основе диагностики его готовности к работе в условиях перехода на ФГОС; преодоление психологических затруднений учителей при освоении системы умений и критериев педагогической деятельности, ориентированной на развитие личности.

Для решения задачи повышения профессиональной компетентности педагогов в период реализации ФГОС целесообразно разработать модель управленческой поддержки по повышению профессиональной компетентности педагогов в образовательной организации. Под моделью управленческой поддержки по повышению профессиональной компетентности педагогов мы понимаем теоретически выстроенную целостную совокупность представлений о том, как должен выглядеть этот процесс в системе дополнительного профессионального образования в образовательной организации. Такая модель включает в себя стратегическое видение, целевые установки и задачи, структуру и порядок взаимодействия ее элементов, организационную культуру, аналитический мониторинг и контроль, движущие силы развития и систему мотивационных условий.

Основной целью работы с педагогами должно стать обеспечение повышения профессиональной компетентности педагогических кадров для достижения требований ФГОС к результатам освоения обучающимися основных образовательных программ.

Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи:

- повышение уровня профессиональной компетентности педагогов;
- развитие творческого потенциала педагогических работников;
- удовлетворение информационных, учебно-методических образовательных потребностей педагогических работников;
- создание условий для организации и осуществления повышения квалификации педагогических работников;
- построение индивидуальных траекторий развития профессиональной компетентности педагогов.

Условиями эффективности управленческой поддержки в деятельности учителя общеобразовательной школы являются: интеграция усилий всех структур общеобразовательной организации по использованию принципов ФГОС, диалоговое взаимодействие руководителя и учителя, создание атмосферы доверия, успех в профессиональном развитии учителя и адекватное личное самочувствие, его способность к рефлексии, самокоррекции.

Приступая к проектированию модели управленческой поддержки педагогов в развитии их профессиональной компетентности в МБОУ «СОШ

№ 2» г. Коркино, вначале была проведена диагностика определения уровня осознания и необходимости готовности педагогов к повышению профессиональной компетентности, затруднений педагогов при организации учебного и воспитательного процессов. Результаты анкетирования показали, что значительная часть педагогов считают, что:

–владеет частично (т.е. данная функция проявляется не всегда и потому не является окончательно сформированной профессиональной компетентностью) умением принимать решения в различных педагогических ситуациях, общей культурой, сформированностью гуманистической позиции педагога;

–владеет частично умением пользоваться методами исследовательской работы, разработкой программ педагогической деятельности и принятием педагогических решений;

–испытывает затруднения в использовании интернета для оперативного информирования и взаимодействия с родителями обучающихся, регулярном использовании электронных образовательных ресурсов в ходе образовательного процесса;

–владеет частично реализацией педагогического оценивания деятельности обучающихся в соответствии с требованиями ФГОС. В частности, для педагогов затруднительно проведение интерпретации результатов достижений обучающихся (64%); осуществление комплексной оценки способности обучающихся решать учебно-практические и учебно-познавательные задачи (58%); использование нестандартизированных работ (53%). В проектировании собственного профессионального и личностного развития трудности возникают в умении обобщать собственный опыт (42%), во владении методами и приёмами самообразования (37%).

Таким образом, проведённое анкетирование показало наличие частично сформированных компетенций, которыми педагоги, по собственному признанию, владеют частично или не владеют вовсе. Следовательно, в указанных условиях невозможна эффективная реализация ими требований стандарта, успешное решение задач профессиональной педагогической деятельности.

Для более точного определения проблем, подлежащих решению в рамках реализации модели управленческой поддержки педагогов в развитии их профессиональной компетентности в период перехода на ФГОС, был проведен SWOT-анализ кадровых, материально-технических, научно-методических, информационных условий МБОУ «СОШ №2» г. Коркино (Таблица 1), результаты применения которого нашли свое место в Программе развития, а также в различных подпрограммах (например, Подпрограмма «Формирование готовности педагогов к введению ФГОС»)



Таблица 1

**SWOT - анализ кадровых, материально-технических, научно-методических, информационных условий МБОУ «СОШ №2» г. Коркино**

<b>Сильные стороны (S)</b>	<b>Слабые стороны (W)</b>
Высокий уровень мотивации коллектива к переменам в школе	старение педагогических кадров
Большой процент педагогов с высшей и первой категорией, с высшим образованием	Низкий уровень ИКТ-компетентности педагогов, необходимый для реализации ФГОС
Наличие педагогов с высоким уровнем профессиональных компетентностей, зарекомендовавших себя как высококвалифицированные специалисты	Преобладание в коллективе традиционных и устаревших подходов к повышению профессиональной компетентности
Современная материально-техническая база	Завышенная самооценка педагогов своей профессиональной компетентности
Большая доля педагогов, включённых в работу внутришкольного постоянно действующего семинара «Приемы педагогической деятельности» по освоению технологий на основе деятельностного подхода, анализа педагогической деятельности	Отсутствие системы запросов и учета индивидуальных потребностей педагога в повышении профессиональной компетентности
Большая доля педагогов, освоивших в образовательном процессе современные технологии в рамках деятельностного подхода, направленные на работу с субъектностью ученика	Низкая квалификация вновь пришедших педагогов
<b>Возможности (O)</b>	<b>Угрозы (T)</b>
Есть возможность получить квалифицированную научно-методическую помощь, благодаря близости к областному центру	Мотивация роста профессиональной компетентности педагога может быть существенно снижена при отсутствии материального вознаграждения
Осознание педагогов несоответствия знаний требованиям сегодняшнего дня	Разница в оплате и условиях труда может привести к оттоку части наиболее квалифицированных учителей в более успешные школы области, где созданы более комфортные условия труда
Имеется методическая литература, в которой даны рекомендации по осуществлению развития системы повышения профессиональной компетентности педагогов	Отказ «возрастных» педагогов от повышения их профессиональной компетентности
Готовность учителей к освоению новых форм повышения квалификации	
Мотивационная готовность педагогического коллектива к освоению нового	
Возможности стимулирования инновационной деятельности педагогов, роста их профессиональной компетентности	

Сопоставление сильных и слабых сторон организации с возможностями и угрозами со стороны внешней среды позволило ответить на следующие вопросы, касающиеся дальнейшего развития образовательной организации.

1) Как можно воспользоваться открывающимися возможностями, используя сильные стороны организации? (Поле SO – сильные стороны + возможности).

В настоящее время в школе созданы почти все необходимые условия для введения инноваций: высокий уровень мотивации коллектива к переменам, большой процент педагогов с высшей и первой категорией, с высшим образованием, наличие педагогов, зарекомендовавших себя как высококвалифицированные специалисты на уровне района и области, наличие сторонних организаций, согласных на сотрудничество в направлении повышении профессиональной компетентности педагогов, большая доля педагогов, освоивших в образовательном процессе современные технологии в рамках деятельностного подхода; современная материально-техническая база. Все эти сильные стороны организации помогут достаточно успешно внедрить в практику работы федеральные государственные образовательные стандарты.

2) Какие слабые стороны организации могут помешать ее развитию? (Поле WO – слабые стороны + возможности).

Консерватизм педагогов с большим стажем работы, преобладание в коллективе традиционных и устаревших подходов к повышению профессиональной компетентности; отсутствие системы запросов и учета индивидуальных потребностей педагога в повышении профессиональной компетентности, низкая квалификация вновь пришедших педагогов, отсутствие финансирования экспериментальной или инновационной деятельности, а также отсутствие сформированной системы по непрерывному образованию педагогов, наличие несовершенной модели обучения персонала – все это в дальнейшем может снизить конкурентоспособности МБОУ «СОШ №2».

3) За счет каких сильных сторон можно нейтрализовать существующие угрозы? (поле ST – сильные стороны + угрозы).

Стремительные изменения внешней среды, на которые школе трудно отвечать незамедлительно, возрастающее конкурентное давление, изменение социального запроса к образовательным услугам и их качеству – эти угрозы можно нивелировать, используя такие сильные стороны, как высокий потенциал педагогического коллектива, способность и потребность педагогов самосовершенствоваться. Способность педагогов осуществлять проектную и учебно-исследовательскую деятельность с обучающимися.

4) Каких угроз, усугубленных слабыми сторонами организации, следует больше всего опасаться? ( Поле WT – слабые стороны + угрозы).

Мотивация роста профессиональной компетентности педагога может быть существенно снижена при отсутствии материального вознаграждения,

разница в оплате и условиях труда может привести к оттоку части наиболее квалифицированных учителей в более успешные школы области, где созданы более комфортные условия труда. В таких условиях коллектив учителей вынужден будет работать только в режиме функционирования, а не развития.

Таким образом, из проведенного анализа следует, что, несмотря на наличие некоторых слабых сторон, у организации достаточно много сильных сторон, которые помогут в полной мере реализовать новые стандарты. В связи с этим уместно, на наш взгляд, говорить о необходимости организации соответствующей работы внутри образовательного учреждения по развитию и совершенствованию профессиональной компетентности педагогов в условиях перехода на обучение по ФГОС.

Проблема обеспечения эффективности управления процессами повышения профессиональной компетентности педагогов в условиях перехода школы на ФГОС состоит в разработке модели, позволяющей согласовать все направления деятельности школы. Нами была разработана модель управленческой поддержки педагогов по повышению их профессиональной компетентности. При этом управленческая поддержка рассматривается в двух аспектах: в создании условий, благоприятных для осуществления перехода основной школы на новые ФГОС, а также в оказании адресной и объективно необходимой помощи конкретным субъектам реализации рассматриваемой деятельности (в проекте профессиональной деятельности педагогов). Реализация данной модели приведёт к наращиванию инновационного потенциала педагогов, к росту качества образования, а эффективность использования будет зависеть от уровня включенности всех субъектов системы в данный процесс.

В соответствии с вышеизложенным планируемые мероприятия по повышению профессиональной компетентности педагогов – это система организационно-управленческой деятельности, направленная на удовлетворение образовательных потребностей, устранение затруднений педагогов, развитие их профессионального потенциала, включение педагогов в процесс повышения их профессиональной компетентности.

В модели выделены следующие компоненты развития профессиональной компетентности педагогов:

- целевой компонент, отражающий цели и задачи организации управления по повышению профессиональной компетентности педагогов;
- содержательный компонент характеризует различные направления деятельности по повышению профессиональной компетентности педагогов: выбор основных форм деятельности, знакомство с приоритетными направлениями и формами повышения квалификации, разработка методических рекомендаций и инструктивных материалов, разработка персонифицированных программ повышения квалификации педагогов; создание портфолио учителя, разработка программы «Формирование готовности педагогов к введению ФГОС», формирование у педагогов готовности к взаимодействию с коллегами в рамках методической работы и повышения квалификации;

– процессуальный компонент определяет формы, методы, ресурсы, которые в оптимальной мере могут обеспечить повышение профессиональной компетентности педагогов. Формы: проектирование и моделирование целевого повышения квалификации, разработка методических мероприятий (открытые уроки, мастер-классы, педагогические мастерские, семинары, методические дни, круглые столы и др.), организация деятельности методических объединений, творческих групп, участие в конкурсах профессионального мастерства, экспертной работе, формирование банка актуального педагогического опыта, создание сайтов учителей. Методы: методы стимулирования (морального и материального («Положение об оплате труда работников школы»)), методы управленческого содействия и психологической поддержки, методы контроля (самоконтроля, взаимного и административного контроля). Ресурсы: научная и методическая литература, информационные ресурсы Internet, диагностические материалы, анкеты, Программы (например, Программа «Формирование готовности педагогов к введению ФГОС», Основная образовательная программа основного общего образования), планы методической работы, школьных методических объединений.

– результативный компонент определяет ожидаемые результаты управленческой деятельности, а именно: положительная мотивация педагогов в повышении их профессиональной компетентности, готовность педагогов к участию в методической работе и повышении квалификации, самореализация педагогов в вопросах введения новых стандартов, создание банка актуального педагогического опыта по проблемам ФГОС, трансляция собственного опыта. Однако главным на этом этапе является развитие компетенций педагогов, которые в полной мере отвечают требованиям ФГОС:

- освоение новых способов педагогической деятельности;
- расширение опыта группового взаимодействия при решении задач;
- формирование навыков организации урока на основе системно-деятельностного подхода;
- психологическая готовность к решению новых задач.

Реализация модели управленческой поддержки педагогов осуществлялась через Программу «Формирование готовности педагогов к введению ФГОС», в основе которой лежит принцип непрерывного образования педагогов. Основной целью Программы является обеспечение профессиональной готовности педагогических работников к реализации нового стандарта через создание системы внутришкольного обучения. В качестве основных задач мы выделяем следующие:

1. Овладение современными технологиями обучения учащихся.
2. Обеспечение готовности педагогов к введению ФГОС.
3. Создание условий для реализации основных образовательных программ общего образования.

4. Формирование системы дополнительного профессионального образования педагогических работников в образовательной организации.

Программа рассчитана на среднесрочную перспективу, на три года. Реализация Программы предполагает достижение следующих результатов:

1. Повышение качества образования в образовательной организации.
2. Повышение потенциала педагогического коллектива, способного гибко, мобильно, быстро реагировать на изменения социального заказа.
3. Всесторонняя готовность педагогов к работе при реализации ФГОС.

Основным признаком, на основании которого мы смогли сделать вывод о результативности спроектированной нами модели управленческой деятельности по развитию профессиональной компетентности работников образования стало изменение уровня профессиональной компетентности педагогов: чем эффективнее оно организовано, тем выше уровень изменения профессиональной компетентности педагогов в условиях введения ФГОС.

Мониторинг профессионального уровня педагогов показал, что действующая модель управленческой поддержки педагогов по развитию их профессиональной компетентности способствует реализации личностного подхода к работе с кадрами, созданию условий для профессионального роста учителей, поскольку позволяет не только расширить спектр образовательных услуг, но и сделать их максимально доступными, а также позволяет учитывать и выстраивать индивидуальные образовательные маршруты педагогов с учетом его стажа и опыта, желаемого результата. Так, педагоги школы принимают активное участие в работе школьного постоянно действующего семинара «Приемы педагогической техники» по актуальным методическим темам. В рамках данного семинара рассматривались такие темы как «Пути формирования умственной самостоятельности учащихся», «Работа с текстом на уроках с использованием технологии критического мышления», «Применение интерактивных технологий в процессе обучения», «Универсальные учебные действия. От теории к практике формирования», «Внеурочная деятельность в основной школе как важное условие реализации ФГОС нового поколения», «Организация проектной деятельности в школе» и др. Тематика семинара определяется по запросам педагогов на основе анкетирования и анализа работы школы. Постоянно действующий семинар «Приемы педагогической техники» объединяет педагогов в творческие группы. Занятия проходят с применением активных форм, таких как дебаты, деловые игры, мозговой штурм и др.

Активной формой развития профессиональной компетентности учителей стали методические дни. Именно благодаря взаимопосещению уроков, их совместному обсуждению, учителя приобретают навыки самоанализа, постановки целей и задач урока, подбора форм и методов обучения. Методические дни способствуют формированию системы, обеспечивающей концептуализацию и распространение эффективного опыта педагогов образовательной организации. Формат методических дней постоянно меняется, используются активные и интерактивные формы

представления результатов работы. По результатам методического дня лучшие уроки составляют основу Дней педагогического мастерства. Впервые эта форма была опробована в 2011 году. Эти уроки проходят в формате мастер-классов. По результатам анкетирования такая форма методической работы получила высокую оценку педагогов и стала традиционной в школе. Освоение новых компетенций педагогов говорит об эффективности использования такой формы работы.

Развитие и совершенствование профессиональной компетентности педагогов процесс непрерывный, который включает работу с портфолио достижений, проведение открытых уроков во время методического дня, участие в подготовке и проведении педагогических советов, выступление на методическом объединении по актуальным вопросам введения ФГОС, проведение внеклассных мероприятий по предмету на предметных неделях, выступления на научно-практических конференциях и др.

Все вышеперечисленные мероприятия дают возможность обобщить и представить методические находки и достижения учителей школы педагогическому сообществу, а также помогают в развитии профессиональной компетентности педагогов. МБОУ «СОШ №2», являясь инновационной школой, регулярно проводит семинары для руководителей и педагогов школ Коркинского муниципального района. За последние 3 года были проведены семинары, во время которых педагоги доказали, что система работы по непрерывному образованию, по формированию и развитию профессиональной компетентности дает хорошие результаты.

Исключительная роль педсоветов в управлении школой определяется тем, что именно через них осуществляется эффективная обратная связь, позволяющая выслушать и учесть мнение каждого участника образовательного процесса, принять правильное управленческое решение, на основе коллегиального. Управленческая поддержка педагогов во время педсоветов реализует как мотивационные, так и управленческие задачи. Педагогические советы выполняют и методическую функцию, они направлены на решение актуальных задач не только развития школы в целом, но и каждого учителя. Поэтому все они логически взаимосвязаны, подчинены решению единой цели – повышению качества образования, являясь частями единого целостного содержания в работе.

В подготовке педсоветов участвует большое количество педагогов школы. Широко используются активные формы работы на всех этапах подготовки и проведения (уроки, мастер-классы, круглые столы). Такая форма проведения педсоветов позволила планировать их как целостный и целенаправленный обучающе-аналитический и рефлексивный процесс для педагогов. Кроме того, приобретаются навыки публичного выступления, которые для многих наших педагогов сыграли очень важную роль в их профессиональном росте.

С 2011 года начала работу Научно-практическая конференция учителей: «Современная школа: учитель, ученик», на которой учителя школы и района

в рамках сетевого взаимодействия имеют возможность поделиться опытом работы, разрешить актуальные вопросы по разным направлениям педагогической деятельности. На конференции рассматриваются вопросы, связанные с работой с одаренными детьми, по использованию деятельностного метода в обучении.

Важную задачу повышения профессионально компетентности решает участие в конкурсах профессионального мастерства «Учитель года», «Педагогический дебют», «Самый классный классный». Эти конкурсы направлены на развитие творчества учителей, поиски эффективных технологий в организации урока, рост профессионального мастерства. Открытые уроки, классные часы, мастер-классы учителей в рамках районных конкурсов получили высокие оценки жюри. Творческие педагоги МБОУ «СОШ №2» – участники районных конкурсов – смогли продемонстрировать не только личный потенциал, но и систему работы школы, общие тенденции и подходы к воспитанию, развитию и обучению детей. Выросла результативность участия педагогов школы и других конкурсах профессионального мастерства, проводимых на уровне области. В 2012 – 2013 г. 2 человека стали победителями конкурса инновационных разработок, в 2013-2014 году 6 человек принимали участие в конкурсе по краеведению, 1 стал победителем.

Реализация модели способствовала росту мотивации педагогов к повышению своего мастерства. Так в 2012 году – при квоте 12 – всего 8 педагогов (67%) прошли повышение квалификации на базе ГБОУ ДПО ЧИППКРО, а в 2014 году уже 14 педагогов (110%). Использовалась возможность прохождения курсов за счет вакантных мест из других школ.

Все 100% руководители и заместители руководителей ОУ прошли профессиональную подготовку как по программе «Технологии управление персоналом», так и по программе «Менеджмент в образовании». В рамках проекта ФЦПРО прошли курсовую подготовку (72 часа) на стажировочных площадках по теме «Педагогическая деятельность в условиях перехода на ФГОС общего образования» - 10 педагогов, 3 заместителя директора школы по теме «Современный образовательный менеджмент. Государственно-общественное управление образованием».

Таким образом, педагоги школы используют разные формы для прохождения курсовой подготовки: очные, заочные, очно-заочные, дистанционные курсы, модульные. Благодаря дистанционной форме обучения на курсах повышения квалификации 6 педагогов смогли получить сертификаты по окончании данных курсов на 72 часа, 3 человека – на 108 часов. При этом не страдал педагогический процесс, так как обучение проходило без отрыва от процесса образования.

Еще одним результатом реализации модели является то, что в последние годы растет активность педагогов в обобщении собственного опыта. Если в 2012 году только 3 педагога представили свой опыт в региональных и федеральных сборниках, то в 2013-2014 году педагоги стали активно

использовать сеть интернет для трансляции своих идей и находок. 14 человек разместили свои разработки на образовательных сайтах. В 2014 году 6 педагогов создали свой сайт, где размещают методические материалы из опыта работы.

Результатом реализации модели управленческой поддержки педагогов по повышению их профессиональной компетентности стали также данные самооценки педагогов. Анкетирование проводилось по тем же вопросам, что и до проектирования модели. Полученные данные показывают, что большинство педагогов теперь владеют на достаточном уровне реализацией педагогического оценивания деятельности обучающихся в соответствии с требованиями ФГОС. В частности, для них менее затруднительным стало проведение интерпретации результатов достижений обучающихся:

–78% педагогов отметили расширение знаний по этому вопросу;

–67% учителей могут осуществлять комплексную оценку способности обучающихся решать учебно-практические и учебно-познавательные задачи;

–73% педагогов используют нестандартизированные работы.

В проектировании собственного профессионального и личностного развития трудности возникают в умении обобщать собственный опыт только у 10%, во владении методами и приёмами самообразования - у 7%.

Проведённое анкетирование показало качественный рост сформированных новых компетенций, необходимых для реализации ФГОС. Подтверждением эффективности управленческой деятельности по повышению профессиональной компетентности педагогических работников в школе являются также результаты районного мониторинга «Достижение индикативных показателей результативности деятельности школьных методических служб». В 2013 и 2014 г.г. школа является первой в рейтинге общеобразовательных организаций района.

Таким образом, все представленные результаты подтверждают эффективность действия модели управленческой поддержки педагогов в развитии их профессиональной компетентности. Предложенная модель управленческой поддержки является гибкой, динамичной, адекватной требованиям конкретных педагогических работников.



## Сведения об авторах

**Абрамовских Татьяна Александровна**, старший преподаватель кафедры экономики, управления и права ГБОУ ДПО «Челябинский институт переподготовки и повышения квалификации работников образования», г. Челябинск.

**Богданова Любовь Николаевна**, директор МКОУ ДОД «Дом школьников» г.Коркино Челябинской области

**Валеева Людмила Валентиновна**, директор МБОУ СОШ № 2 г.Верхнеуральск Челябинской области

**Данельченко Татьяна Александровна**, кандидат педагогических наук, почетный работник общего образования РФ, доцент кафедры управления, экономики и права ГБОУ ДПО «Челябинский институт переподготовки и повышения квалификации работников образования», г. Челябинск.

**Задорожная Светлана Владимировна**, заместитель директора по учебной работе МБОУ СОШ №125 г.Снежинска

**Ильина Анна Владимировна**, кандидат педагогических наук, доцент кафедры управления, экономики и права ГБОУ ДПО «Челябинский институт переподготовки и повышения квалификации работников образования», г. Челябинск

**Кеспиков Вадей Николаевич**, доктор педагогических наук, доцент, Заслуженный учитель РФ, ректор ГБОУ ДПО «Челябинский институт переподготовки и повышения квалификации работников образования», г. Челябинск

**Кондратенкова Людмила Дмитриевна**, директор МАОУ СОШ № 62 г. Челябинск

**Коптелов Алексей Викторович**, кандидат педагогических наук, почетный работник общего образования РФ, заведующий кафедрой управления, экономики и права ГБОУ ДПО «Челябинский институт переподготовки и повышения квалификации работников образования», г. Челябинск

**Кузина Ирина Васильевна**, директор МАОУ СОШ № 5 г. Сатка Челябинской области

**Моргун Наталья Леонидовна**, методист УО Карталинского муниципального района, г.Карталы

**Петухов Сергей Юрьевич**, методист по учебным дисциплинам МКУ  
«Управление образования Карабашского городского округа», г.Карабаш

**Рахметов Рустам Рафалович**, почётный работник общего образования РФ,  
старший преподаватель кафедры управления, экономики и права ГБОУ ДПО  
«Челябинский институт переподготовки и повышения квалификации  
работников образования», г. Челябинск

**Самолётова Людмила Леонидовна**, директор МОУ Новоянгельская  
основная общеобразовательная школа Агаповского района Челябинской  
области

**Туз Алевтина Петровна**, заместитель директора по учебно-воспитательной  
работе МОУ Магнитная СОШ Агаповского района Челябинской области

**Филипповских Елена Константиновна**, заместитель директора по  
воспитательной работе МБОУ СОШ № 38 г. Челябинск

**Цыцаркина Елена Леонидовна**, заместитель директора по учебно-  
воспитательной работе МБОУ СОШ № 2 г. Коркино Челябинской области.