

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»  
Институт общественных наук  
Кафедра экономики и менеджмента

**Управление профессиональным развитием педагога в современных  
условиях**

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная работа  
допущена к защите  
Зав. кафедрой ЭиМ С.Л. Фоменко

\_\_\_\_\_

дата

\_\_\_\_\_

подпись

Исполнитель:  
Шагарова Екатерина  
Дмитриевна,  
обучающийся МЕН-1601z  
группы

\_\_\_\_\_

подпись

Руководитель:  
Фоменко Светлана  
Леонидовна,  
доктор пед.наук, доцент

\_\_\_\_\_

подпись

Екатеринбург 2018г

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕДАГОГА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ.....	7
1.1 Значение профессионального развития педагога в условиях реализации ФГОС нового поколения.....	7
1.2 Основные подходы к управлению процессом профессионального развития педагога современной образовательной организации.....	16
1.3 Требования, предъявляемые к управлению профессиональным развитием педагога в современных условиях.....	22
ГЛАВА 2 РЕЗУЛЬТАТЫ ОПЫТНО-ПОИСКОВОЙ РАБОТЫ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ПЕДАГОГОВ В МАОУ-СОШ № 165.....	32
2.1. Краткая характеристика персонала и анализ профессионального развития педагогов в МАОУ-СОШ № 165.....	32
2.2. Модель управления профессиональным развитием педагогов в МАОУ - СОШ № 165.....	57
2.3. Методические рекомендации по внедрению модели управления профессиональным развитием педагогов МАОУ - СОШ № 165.....	71
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	78
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	82
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	90

## **ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность исследования. Профессиональный стандарт педагога задаёт высокие требования к профессиональной компетентности педагога. Это требует повышения квалификации педагога, но не в традиционном понимании приращения у него профессиональных знаний, умений и навыков, а расширение профессионального пространства педагога как показателя его профессиональной компетентности.

Профессиональное развитие в контексте нового профессионального пространства педагога проявляется в способности педагога к рефлексии своего профессионального уровня, стремлении совершенствовать профессиональные компетенции, выстраивать процесс педагогического самообразования, а также обнаруживать, ставить и решать новые педагогические задачи разного уровня - стратегического, тактического, оперативного.

В любом случае, новые трудовые функции и профессиональные задачи необходимо осваивать своевременно, в полном объеме и постоянно, в противном случае у педагога наступает кризис компетентности (диссонанс в использовании традиционных моделей профессионального поведения в изменившихся условиях). Педагогу помимо повышения квалификации необходимо специально организованное научно-методическое сопровождение, позволяющее перейти с пассивной модели адаптивного поведения к активной модели профессионального развития в изменившихся условиях деятельности.

Решение задач методического сопровождения педагогов в период, повышения уровня профессиональной компетентности, организации самообразования педагогов как средства профессионального и саморазвития недостаточно обеспечено научно обоснованными рекомендациями, опираясь

на которые можно способствовать профессиональному росту и профессиональной успешности каждого педагога.

Анализ научной психолого-педагогической и методической литературы, практики организации управления профессиональным развитием педагога позволил выявить следующее противоречие:

- между значимостью профессионального развития педагога как основного условия развития образования и недостаточной разработанностью механизмов управления профессиональным развитием.

Выявленное противоречие позволило обозначить проблему: каковы условия для эффективного профессионального развития педагогов образовательных организаций.

Цель исследования: на основе анализа деятельности педагога теоретически обосновать и разработать модель управления профессиональным развитием и подготовить ее к апробации.

Поставленная цель, указанные объект и предмет исследования потребовали решения следующих задач:

- определить значение профессионального развития педагога в условиях реализации ФГОС нового поколения;
- рассмотреть теоретические подходы к проблеме управления профессиональным развитием педагога для разработки модели управления профессиональным развитием педагогов;
- определить требования, необходимые для управления профессиональным развитием педагога в современных условиях;
- осуществить анализ профессионального развития педагога и представить результаты опытно-поисковой работы по профессиональному развитию педагога в МАОУ-СОШ № 165;
- разработать модель управления профессиональным развитием педагога;

– составить методические рекомендации по внедрению модели управления профессиональным развитием педагога.

Объект исследования: процесс профессионального развития педагога.

Предмет исследования: механизмы управления процессом профессионального развития педагогов в современных условиях.

Научная новизна и теоретическая значимость исследования заключается в том, что:

- предложена модель управления профессиональным развитием педагогов, которая представлена совокупностью следующих компонентов: целевой, содержательный, организационный и результативный. Модель разработана на основе системно- процессного подхода, в которой отражены основные этапы профессионального развития педагога, необходимые ресурсы, алгоритм управления, риски и основные результаты внедрения.

Практическая значимость исследования: методические рекомендации по внедрению модели управления профессиональным развитием могут быть использованы при организации процесса управления профессиональным развитием педагогических работников образовательных организаций.

При решении поставленных задач использовались следующие теоретические и эмпирические методы:

- анализ и обобщение нормативной документации и научно-публицистической литературы, по проблеме управления профессиональным развитием педагога;

- анализ понятий профессионального развития в области педагогики и менеджменте;

-методы качественного анализа документов и продуктов профессиональной деятельности педагогов.

Положения, выносимые на защиту:

Представлена модель управления профессиональным развитием педагогов разработанная на основе системно- процессного подхода, включающая совокупность следующих компонентов: целевой,

содержательный, организационный и результативный. Модель отражает этапы профессионального развития педагога, необходимые ресурсы, алгоритм управления, риски и основные результаты внедрения.

Опытно-экспериментальной базой исследования послужило Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение – средняя общеобразовательная школа № 165.

Структура работы. Структура магистерской диссертации подчинена ее цели и задачам. Диссертационная работа состоит из введения, двух глав, шести параграфов, заключения, списка используемой литературы и приложения.

По теме исследования опубликованы следующие научные статьи:

Шагарова Е.Д. Профессиональное развитие педагога в современных условиях // Новое слово в науке: стратегии развития: материалы VI Всерос. науч.-практ. конф. (Чебоксары, 10 окт. 2018 г.) / редкол.: О.Н. Широков [и др.] – Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2018.

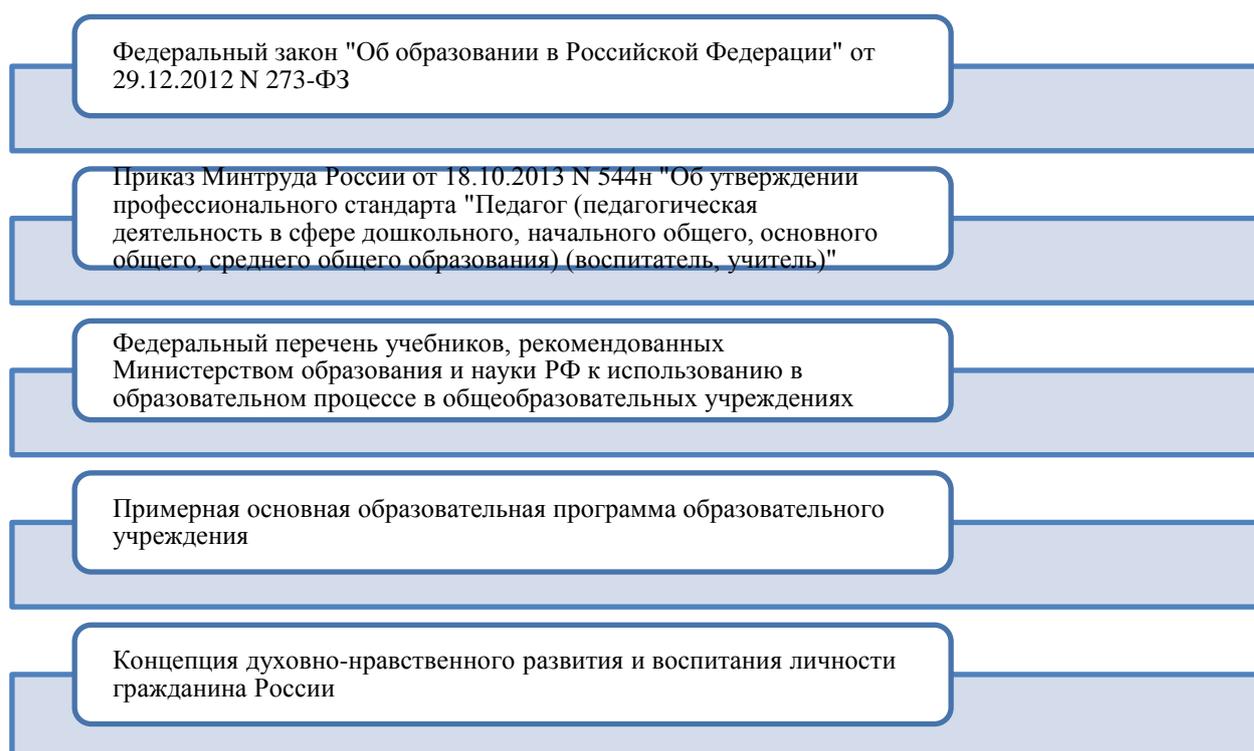
Шагарова Е.Д. Профессиональное развитие педагога: концепции управления //Уровневое образование студентов в высших учебных заведениях: опыт, проблемы, перспективы: материалы V международной науч.-практ. конф. (Курган, 30 окт. 2018г). – Курган: Курганский государственный университет, 2018. – 276 с.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕДАГОГА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

## 1.1 Значение профессионального развития педагога в условиях реализации ФГОС нового поколения

Профессия педагога является одной из важнейших в российском обществе. В его обязанности входит воспитание и развитие детей, и поэтому требования к нему должны быть соответствующие.

Нормативно-правовая база деятельности педагога разделена на федеральные и внутришкольные документы. К федеральным документам относятся (рис.1):



**Рис.1. Документы, регулирующие профессиональное развитие педагогов на федеральном уровне**

Согласно Федеральному закону «Об образовании в Российской Федерации» [2] в РФ (2012) система образования включает в себя (рис.2):



**Рис.2. Система образования в РФ [2]**

Таким образом, образование-это сложная, многоуровневая и разветвленная система, участники которой вступают в разнообразные отношения. Поэтому возникает необходимость государственно-правового регулирования образовательных отношений.

Правовые основы педагогической деятельности изложены в ряде законодательных актов, постановлениях Правительства Российской Федерации, приказах Министерства образования и науки и других нормативных документах федерального, регионального и муниципального уровня, а также в локальных актах образовательных организаций.

Министерство труда 18.10.13 издало приказ № 544н о доработке документа и проверке знаний в ряде образовательных учреждений Российской Федерации [6]. Профессиональные стандарты для педагогов апробированы в сорока трех регионах России. Они широко обсуждались в педагогических коллективах всей страны. Проанализировав результаты экспериментального внедрения новых требований, разработчики проекта

пришли к выводу, что профессиональный стандарт педагога существенно улучшает все показатели образовательного процесса, такие как: баллы использования; уровень подготовки; условия обучения. По каждому из этих критериев были достигнуты значительные результаты. Поэтому Минтруд принял решение о его реализации с 2017 года.

Таким образом, теперь каждому преподавателю необходимо будет подтвердить свою квалификацию, согласно новому документу. Кроме того, они обязаны использовать новые положения в своей деятельности. Утвержденный Правительством Российской Федерации документ Минтруд направит во все образовательные учреждения страны до 01.01.17.

В соответствии с требованиями профессионального стандарта «Педагог», работник образования должен обладать (рис.3):



**Рис.3. Современные требования к педагогу [6]**

Кроме того, педагог должен уметь находить общий язык с разными детьми, независимо от их способностей и развития. Педагог сегодня должен подавать пример подрастающему поколению, начиная с личной жизни и внешности и заканчивая своими профессиональными данными.

Наряду с повышением требований к профессиональной компетентности характерными чертами педагогического коллектива являются: старение и феминизация кадров; низкая заработная плата и снижение престижа педагогической профессии; опора на репродуктивные методы обучения; отсутствие возможностей и стимулов для

профессиональной самореализации и инноваций. Основными проблемами современного педагога являются «отсутствие позитивного отношения к инновациям, низкая психологическая готовность к профессиональной деятельности в новых экономических условиях, субъективная позиция, которая позволила бы ему активно управлять профессиональным развитием» [19, с. 48].

Термин «профессиональное развитие» педагога относится к междисциплинарным понятиям и в разных областях знаний рассматривается через призму особых акцентов.

В психологии труда «профессиональное развитие» — это активное качественное преобразование учителем своего внутреннего мира, внутренняя детерминация активности учителя, приводящая к принципиально новому способу профессиональной жизнедеятельности (Л.М.Митина) [44]. При этом Л.М.Митина [43] принципиально обращает внимание на то, что нет абсолютно никакой связи между возрастом учителя и его влиянием на профессиональное развитие. Противоположная позиция у Э.Ф.Зеера [26], который в своей концепции профессионального развития опирается на социальную ситуацию, уровень реализации в профессии и хронологический возраст человека.

В основе теории А.Т. Ростунова лежит понятие профессиональной пригодности, под которой он понимает сочетание индивидуально-психологических особенностей человека, которые обеспечивают ему наибольшую эффективность его общественнополезной деятельности и удовлетворенности своим трудом [24].

В менеджменте «профессиональное развитие» — это процесс подготовки сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию должностей, решению новых задач, направленный на преодоление расхождения между требованиями к работнику и качествами реального человека, т.е. речь по большому счету идет об управлении человеческими ресурсами.

А. Маслоу предложил концепцию профессионального развития и самореализации как центральное понятие, как стремление человека совершенствоваться в важном для него деле [58].

Профессиональное развитие - это «изменение менталитета в процессе развития и осуществления профессиональной деятельности в текущей социально – экономической ситуации [26].

В экзистенциальной психологии (В. Франкл) профессиональное развитие понимается как «длительный целостный процесс личностного развития, необходимый для осуществления профессиональной деятельности, в которой доминируют нравственные, этические, духовные и деловые качества».

В контексте формирования современных ценностных ориентаций образования, профессионального развития, по мнению Е. В. Бондаревской «... становясь основой культуры, все больше ориентируется на утверждение в человеке сущностного личностного начала, на формирование его ценностных ориентаций» [17, с. 37].

Поэтому, на наш взгляд, профессиональное развитие — человека-это длительный процесс совершенствования личностных качеств, необходимых для профессиональной деятельности.

Если обратиться к педагогике, то профессиональное развитие здесь рассматривается как процесс решения профессионально значимых задач – познавательных, коммуникативных, морально-нравственных. В ходе этого процесса учитель овладевает необходимым комплексом связанных с его профессией деловых и нравственных качеств. Ученые, которые занимаются проблемой профессионального развития, отмечают, что развитие профессионала происходит в результате систематического усовершенствования, расширения и подкрепления спектра знаний; развития личностных качеств, необходимых для освоения новых профессиональных знаний, навыков и умений (Е.Климов) [29].

Именно поэтому профессиональное развитие в педагогике связывают не с формальностью или обязанностью, а образом мышления, полезной привычкой. В связи с этим, в последнее время говорится о необходимости профессионального развития в течение всей жизни.

В области педагогической науки, понятие «профессиональное развитие» имеет многомерную характеристику. Согласно определению в педагогическом словаре – «это приобретение новых качеств, освоение новых ролей и функций личности, образовательного учреждения, образовательной системы в целом» [50].

Как отметила Л. М. Митина, «профессиональное развитие педагога-это активная, качественная трансформация внутреннего мира педагога, внутренняя детерминация деятельности педагога, ведущая к принципиально новому образу профессиональной жизни» [43, с.48].

Ряд авторов (С.Г. Вершловский, Г.Л. Ильин, И.А. Колесникова, Л.М.Митина, Е.И. Рогов, и др.) [44] утверждают, что «профессиональное развитие педагога предполагает интеграцию профессионально значимых и личностных качеств и способностей, профессиональных знаний и умений в педагогическую работу. В то же время педагог открыт новому опыту и знаниям».

Также отмечается, что решающая задача в этом процессе «адаптации педагога к постоянно меняющимся экономическим, социальным, профессиональным условиям деятельности и создание оптимальных условий для личностного и профессионального развития и совершенствования педагогов до уровня профессионального мастерства» [39, с.20].

А.В. Коптелов отметил, что в условиях внедрения ФГОС профессионального развития педагогов можно определить, как «процесс позитивных изменений личностных и профессиональных качеств, обеспечивающий достижение каждым образовательных результатов и, тем самым, способствующий развитию личности ребенка» [30, с.1].

Для нашего исследования точка зрения П. В. Журавлева представляет интерес, рассматривая профессиональное развитие педагога как «приобретение работником новых знаний, умений, навыков, которые он использует или будет использовать в своей профессиональной деятельности, процесс наполнения человеком компонентов профессионального опыта новым, отличным от предыдущего, содержанием» [23]. Однако автор не учитывает творческий аспект профессионального развития педагогов.

А. А. Деркач считает, что «профессиональное развитие педагога заключается в формировании устойчивых свойств предмета, обеспечивающих высокую продуктивность педагогической деятельности и ее гуманистическую направленность» [9].

В то же время Н.В. Панова рассматривает профессиональное развитие педагога как внутренний ориентир, направляющий деятельность педагога, в создании единства с ценностно-смысловыми компонентами структуры личности [47, с.118].

По мнению Н.М. Мироновой, «профессиональное развитие педагога заключается в достижении новых смысловых уровней, определяется формой психологической регуляции, спецификой личностной центрации» [42, с.44].

Исследователи А.А. Бодалев, А.А. Деркач, Н.В. Кузьмина, В.Н. Максимова, А.А. Реан, В.П. Бранский, С.Д. Пожарский, Н.М. Полетаева и др. доказали, что профессиональное развитие педагога является непрерывным процессом в течение всей профессиональной деятельности, и предполагает достижение наивысших и стабильных результатов в обучении и воспитании.

По мнению Е.Д. Безниско, профессиональное развитие педагога определяется как «его готовность и способность к ценностно-смысловому, деятельностно-рефлексивному, творческому саморазвитию как субъекта педагогической деятельности, что выражается в высоком уровне профессионально педагогической культуры» [13, с.18].

Профессиональный рост педагога связан с реализацией его личностного и профессионального потенциала изменениями в ценностно-

смысловых образованиях, мотивацией, творческой самореализации в профессии, достижения успеха в обучении, потребность в личном саморазвитии.

Таким образом, профессиональное развитие педагога рассматривается исследователями в двух аспектах: как реализация профессиональных знаний и навыков в педагогической работе, а также качественное изменение психологических характеристик личности педагога.

Говоря о сущности понятия «профессиональное развитие педагога» мы разделяем точку зрения С. Л. Фоменко, которая определяет этот процесс как формирование профессиональной направленности, компетентности, социально значимых и профессионально важных качеств и их интеграцию, готовность к постоянному росту, поиск оптимальных приемов качественного и творческого выполнения деятельности в соответствии с индивидуально-психологическими особенностями [49].

Сравнительный анализ определений профессионального развития педагогов доказывает, что естественно рассматривать его как непрерывный процесс осмысления собственной деятельности, способа ее осуществления, самореализации субъекта деятельности. Синтез существенных признаков данной категории позволяет представить профессиональное развитие педагогов как динамичный, целенаправленный, осознанный процесс качественных личностных трансформаций, которые выводят их субъективный и рефлексивный опыт профессиональной деятельности на новый уровень саморазвития и самореализации.

Основной проблемой сегодня является проблема соответствия уровня реальной готовности педагога к профессиональной деятельности и требований к профессиональной деятельности, предъявляемых профессиональными стандартами. Для решения данной проблемы необходима разработка дополнительных профессиональных программ, организация научно-методического сопровождения профессионального

развития педагогов в соответствии с требованиями, выдвигаемыми профессиональными стандартами.

В профессиональных стандартах выделена основная цель вида профессиональной деятельности; обозначены особые условия допуска к работе; описаны обобщенные трудовые функции (А, В) и соответствующий им уровень квалификации; конкретизированы квалификационные требования, представленные в разрезе специализации педагогических работников. Профессиональные стандарты предназначены для установления единых требований к содержанию и качеству профессиональной педагогической деятельности, для оценки уровня квалификации педагогов при приёме на работу и при аттестации, планирования карьеры; для формирования должностных инструкций.

Профессиональные стандарты требуют от педагога владения современными технологиями развивающего образования, способности «видеть» многообразие учащихся, учитывать в образовательном процессе возрастные, индивидуальные и личностные особенности различных контингентов детей.

Переход на профессиональные стандарты приведет к повышению социального статуса и престижа профессии педагога, к изменению проведения процедуры аттестации педагогических работников, обновлению системы повышения их квалификации, корректировке нормативных правовых актов; изменения должностной инструкции педагогических работников, трудовых договоров и др. документов.

Вывод по параграфу. Результатом социально-политических изменений в стране стал новый социальный заказ, сформулированный в качестве цели образования: создание условий для развития активной, творческой личности, способной адаптироваться к изменяющемуся миру, когда востребована конкурентноспособная личность с ориентировкой на непрерывное саморазвитие. И педагогам, как главным участникам процесса образования каждого гражданина, предъявляются высокие требования.

В связи с этим существенно меняется практика реализации профессионально-педагогической деятельности педагога. Во многом эти изменения объясняются новым пониманием цели и результата образования, который формулируется в документах реформы образования в России и в мире в формате достижения нового качества массового образования. Чрезвычайно важным становится вопрос: «Как именно должна измениться профессионально-педагогическая деятельность, чтобы обеспечить новое качество образования, отвечающее «вызовам времени?»».

Таким образом, в современных условиях развития отечественного образования чрезвычайно важно понять, как именно должна измениться профессионально-педагогическая деятельность, поскольку именно педагог является основным субъектом изменений в образовании и без его активного участия прогрессивные изменения невозможны.

## **1.2 Основные подходы к управлению процессом профессионального развития педагога современной образовательной организации**

Управление процессом профессионального развития педагога может быть эффективным только тогда, когда все его элементы упорядочены и соответствуют современным требованиям. Рассмотрим основные подходы, которые способствуют эффективному управлению профессиональным развитием педагогов.

### **Подход 1 – системный**

Системный подход профессионального развития педагога является основой реализации программы ФГОС. Он предполагает акцент на процесс принятия управленческих решений на каждом уровне организации. Все системы, отделы и звенья в образовательной организации связаны между собой коммуникационными каналами, которые позволяют избежать

единоначалия в принятии управленческих решений и делать их более эффективными.

Основная задача руководителя организации в рамках данного подхода – обеспечить открытость, адаптивность и профессионального развития педагога в соответствии с принципом системности.

#### Подход 2 – процессный (функциональный)

Управление профессиональным развитием педагогов – это система взаимосвязанных между собой функций, а каждая функция представляет собой серию из определенных действий. Их последовательное выполнение обеспечивает успех деятельности образовательной организации. То есть управление представляет собой иерархическую структуру процессов, обеспечивающих функционирование профессионального развития педагога.

Функции управления, в рамках этой концепции, следующие:

- планирование;
- организация;
- мотивация;
- делегирование;
- координация;
- коммуникация;
- принятие управленческих решений;
- формирование кадров;
- оценка и контроль.

Функциональный подход определяет основы управления профессиональным развитием педагогов и способы их реализации.

#### Подход 3 – интегративный

Его основу составляют знания, умения, навыки и компетенции руководителя, а также кадрового состава. Открытый стиль педагогической коммуникации, партнерское общение между членами коллектива, родителями и обучающимися создает положительный микроклимат в

образовательном учреждении и позволяет совершенствовать процесс профессионального развития педагога.

Для эффективной организации коммуникаций в работе с учащимися и родителями, педагогические работники и руководители образовательного учреждения проходят курсы повышения квалификации и переподготовки.

#### Подход 4 – личностно-ориентированный

Руководитель использует его как в организации образовательного процесса, так и в системе управления профессиональным развитием педагогов.

1) Личностно-ориентированный подход в системе организации профессионального развития педагога

До введения ФГОС образование в большей степени было ориентировано на формирование у детей определенных знаний, умений и навыков. Новые стандарты направлены на преодоление учебно-дисциплинарного подхода. Педагог сквозь призму личностно-ориентированного подхода рассматривается как наставник, партнер и помощник учащегося. Его задачи – помогать, развивать инициативу учащегося, что требует оснащения новыми педагогическими методами и технологиями.

2) Личностно-ориентированный подход в управлении кадрами

Основан на учете «человеческого фактора» в образовательной организации. Для обеспечения эффективной работы сотрудников организации руководитель должен знать о:

- факторах мотивации сотрудников;
- удовлетворенности педагогов условиями труда;
- сформировавшемся в образовательной организации микроклимате;
- эффективных стилях руководства и т.п.

Выделяют три стиля руководства – либеральный (отсутствие инициативы со стороны руководителя), авторитарный (руководитель – абсолютный лидер) и демократический (управление при взаимодействии с коллегами). Руководитель образовательной организации должен уметь использовать каждый из них в соответствии с ситуацией.

#### Подход 5 – деятельностный

Рассматривает управление профессиональным развитием педагога как вид деятельности, включающий следующие компоненты:

- объект и субъект;
- мотивация;
- целеполагание;
- действия, способы и средства достижения цели;
- контроль и оценка результатов.

Говоря о категории деятельности, Л.С. Выготский выделяет два ее аспекта в педагогической деятельности: инструментальная структура деятельности и взаимоотношения с другими людьми.

#### Подход 6 – ситуационный подход

Основным принципом управления профессионального развития педагога, согласно данного подхода, является ситуация. То есть управленческие решения руководителя должны опираться на конкретные обстоятельства.

Ситуационный подход в управлении профессиональным развитием педагога предполагает:

- 1) анализ образовательной деятельности и определение дефектов ее реализации;
- 2) оценка результатов деятельности;
- 3) прогнозирование профессионального развития педагога;
- 4) прогнозирование осуществляется на основании конкретных ситуаций с помощью методов педагогической диагностики.

## Подход 7 – управление по результатам

Управление по результатам предполагает систему, при которой для каждого сотрудника или группы определены показатели результативности. Руководитель и подчиненные ставят цели и задачи деятельности и согласовывают их. Это помогает более осмысленно и целенаправленно подходить сотруднику к собственной деятельности, находить наиболее эффективные способы реализации поставленных целей (рис.4).

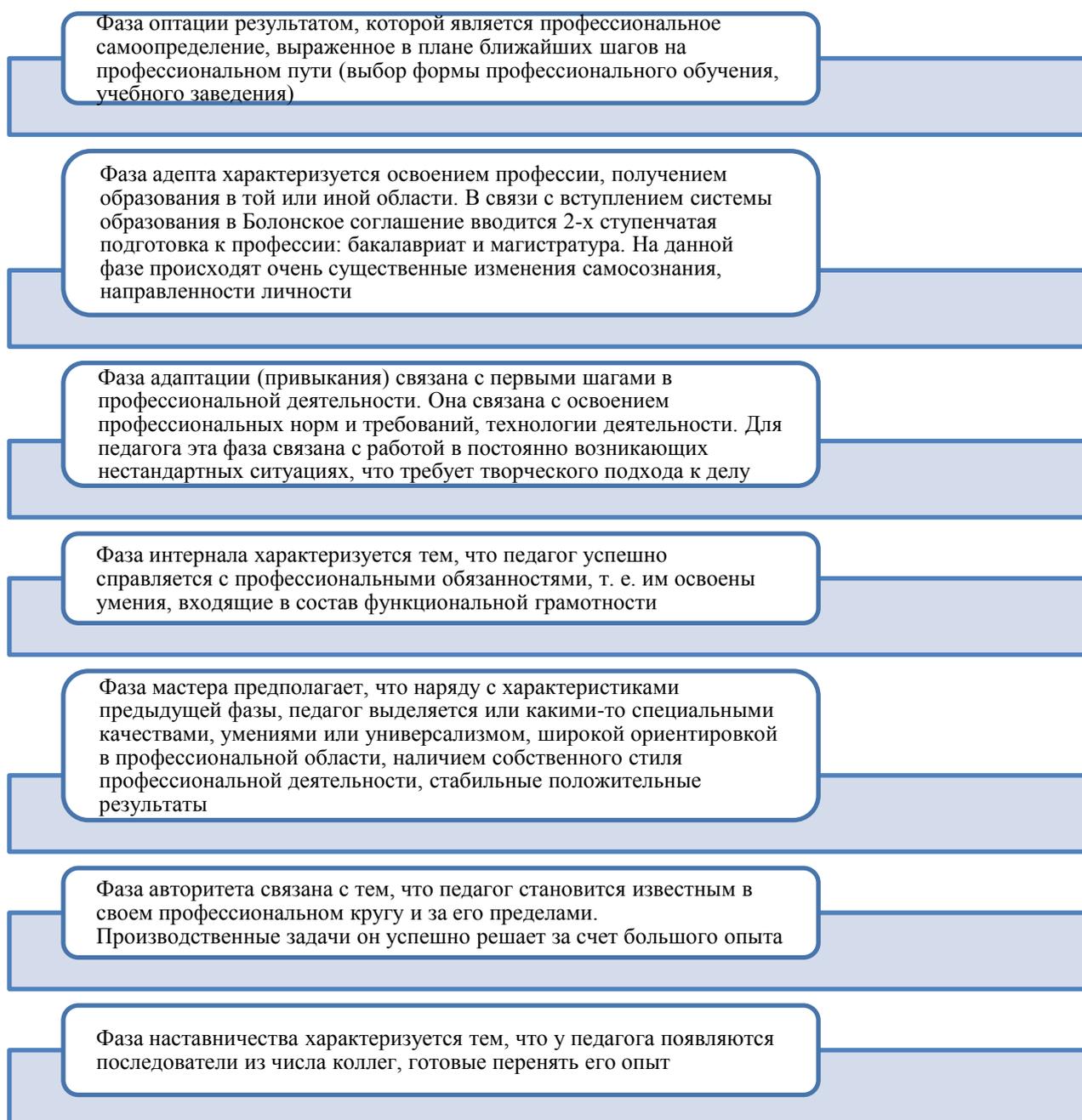


Рис.4. Фазы профессионального развития по Климову Е. А. [29]

Управление по результатам осуществляется на трех уровнях:

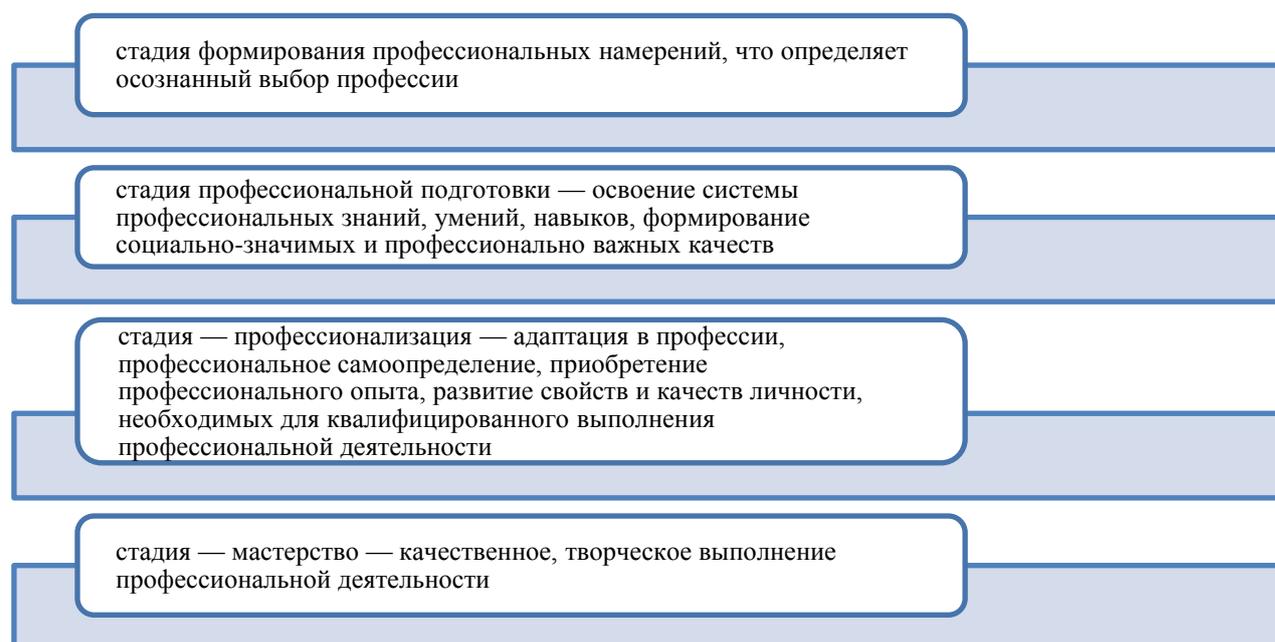
- определение миссии;
- оценка качества и полноты услуг, оказываемых образовательным учреждением;
- диагностика удовлетворенности родителей результатами деятельности.

В качестве результатов могут выступать такие целевые показатели, как здоровье, уровень социализации и формирование ценностных ориентиров, уровень развития в соответствии с индивидуальными способностями и возможностями и др.

Во многих публикациях профессиональное развитие педагога рассматривается как последовательность взаимосвязанных временных стадий от возникновения и формирования профессиональных намерений до полной реализации личности в профессиональном труде (Е. А. Климов, Л. М. Митина, Э. Ф. Зеер и др.) [44].

Так Климов Е. А. выделяет следующие фазы профессионального развития (рис.4).

Зеер Э. Ф. в исследовании профессионального образования выделяет следующие стадии становления педагога (рис.5).



### **Рис.5. Фазы профессионального становления по Зеер Э. Ф. [26]**

Не отрицая, как имеющую право на существование классификацию фаз профессионального развития Е. А. Климова мы в своей работе придерживаемся точки зрения Э. Ф. Зеера [26]. Климов Е. А. [29] также поднимает проблему проектирования профессионального пути педагога. «Профессиональный жизненный путь» автор рассматривает не как заранее предначертанную траекторию движения, а как «веер открывающихся возможностей, а также целей и действий в жизненных и профессиональных ситуациях», которые педагог должен видеть, понимать, уметь выбирать, а затем проектировать собственное движение в выбранном направлении [25].

Современная система управления профессиональным развитием педагога требует комбинированного использования как базовых, так и инновационных подходов в управлении. Применяя их, необходимо опираться на принципы эффективной научно-методической деятельности, учета инновационных процессов в образовании, формирования кадрового потенциала, обеспечения условий для реализации ФГОС и др.

Вывод по параграфу. Анализируя особенности управления профессиональным развитием педагогов, необходимо отметить, что в этом процессе традиционно сильны и некоторые специфические, присущие только системе образования, методы: периодические курсы повышения квалификации, система наставничества, привлечение педагогов к работе профессиональных методических объединений, формирование кадрового резерва на замещение руководящих должностей.

Современные теоретические подходы к управлению профессиональным развитием педагогов ориентируют образовательные учреждения на деятельность в едином, постоянно изменяющемся научно-методическом пространстве системы образования, необходимость создавать программы повышения квалификации, отражающие индивидуальную траекторию профессионального развития педагога.

### 1.3 Требования, предъявляемые к управлению профессиональным развитием педагога в современных условиях

Повышение качества обучения напрямую зависит от уровня подготовки педагогов. Педагог должен включаться в режим развития, одним из компонентов которого является процесс саморазвития.

В процессе работы над развитием профессионально значимых личностных качеств педагога можно опираться на принципы творческого саморазвития личности, научного познания, информативности, самоуправления, оптимизации, социализации, индивидуализации. Руководство школ должно применять в кадровом менеджменте общеобразовательной организации не только экономические и организационно-распорядительные методы, но и социально-психологические.

Необходимо раскрыть творческий потенциал педагога, сформировать или скорректировать гуманистические установки личности, развить навыки позитивного взаимодействия и рефлексивного мышления.

Поддержка развития педагогов должна быть открытой, опережающей, непрерывной.

Этапы управления профессиональным развитием педагогов могут быть представлены в следующем виде (табл.1).

**Таблица 1.** Этапы управления профессиональным развитием педагога

<b>Функция управления</b>	<b>Содержание</b>
Анализ	<ul style="list-style-type: none"><li>- изучение и анализ научно-педагогической, социально-управленческой литературы, государственных нормативных документов и опыта деятельности образовательных учреждений, посвященного проблеме организации профессионального развития педагогов;</li><li>- кадровый мониторинг (выявление уровня образования, квалификации, профессиональной подготовки) и установление индивидуального уровня профессионализма педагогов;</li><li>- оперативный анализ (ежедневная оценка, выяснение отклонений в качестве работы);</li></ul>

	- тематический анализ (система работы одного педагога или группы педагогов, система воспитательных мероприятий, уровень освоения
--	--

Продолжение таблицы 1

	<p>обучающимися образовательной программы);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- изучение личностных предпосылок эффективности профессиональной деятельности педагога;</li> <li>- диагностика профессиональных затруднений педагога;</li> <li>- анкетирование (выявление индивидуальных потребностей, уровня удовлетворенности педагога, факторов развития, способностей к саморазвитию и т.д.);</li> <li>- анализ профессиональной активности (участие в методических мероприятиях по реализации годового плана работы ОУ, организация разнообразных форм работы с детьми и родителями);</li> <li>- анализ результативности профессиональной деятельности педагога в межаттестационный период.</li> </ul>
Целеполагание	<ul style="list-style-type: none"> <li>- определение целей управленческой деятельности по профессиональному развитию педагогов;</li> <li>- определение индивидуальных стратегических (на межаттестационный период) и тактических целей (план на год) профессиональной деятельности педагога, в т.ч. по реализации методической темы (самообразованию);</li> <li>- постановка целей личного саморазвития педагога</li> </ul>
Планирование	<ul style="list-style-type: none"> <li>- разработка плана методических мероприятий по повышению уровня профессионального развития педагогов;</li> <li>- разработка плана обучения педагогов на курсах повышения квалификации (не менее 1-2 раз в межаттестационный период);</li> <li>- разработка плана прохождения процедуры аттестации педагогических работников;</li> <li>- разработка индивидуальных планов профессионального развития (с учетом уровня образования, квалификации, опыта работы)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- анализ результатов реализации методической темы (работы по самообразованию);</li> <li>- выявление ресурсных возможностей (нормативно-правовые, организационные, кадровые, информационные, материально-технические, финансовые, научно-методические)</li> </ul>
Организация	<ul style="list-style-type: none"> <li>- разработка и утверждение необходимой нормативно-организационной документации (приказы, распоряжения, положения);</li> <li>- создание необходимых условий для осуществления профессиональной деятельности (кадровых, материально-технических, финансовых);</li> <li>- осуществление профессиональной деятельности в соответствии с нормативно-правовой базой, стандартами профессиональной деятельности и этическими нормами педагогического сообщества;</li> <li>- четкий порядок и планирование работы;</li> <li>- строгая дисциплина и справедливое отношение к работникам;</li> <li>- поддержание благоприятного психологического климата в коллективе, профилактика профессионального выгорания педагогов;</li> <li>- использование различных форм методической работы;</li> <li>- формирование у педагогов потребности в саморазвитии и самосовершенствовании;</li> <li>- создание условий для повышения самооценки педагога, уверенности, профессиональной значимости (демонстрация достижений, выступления,</li> </ul>

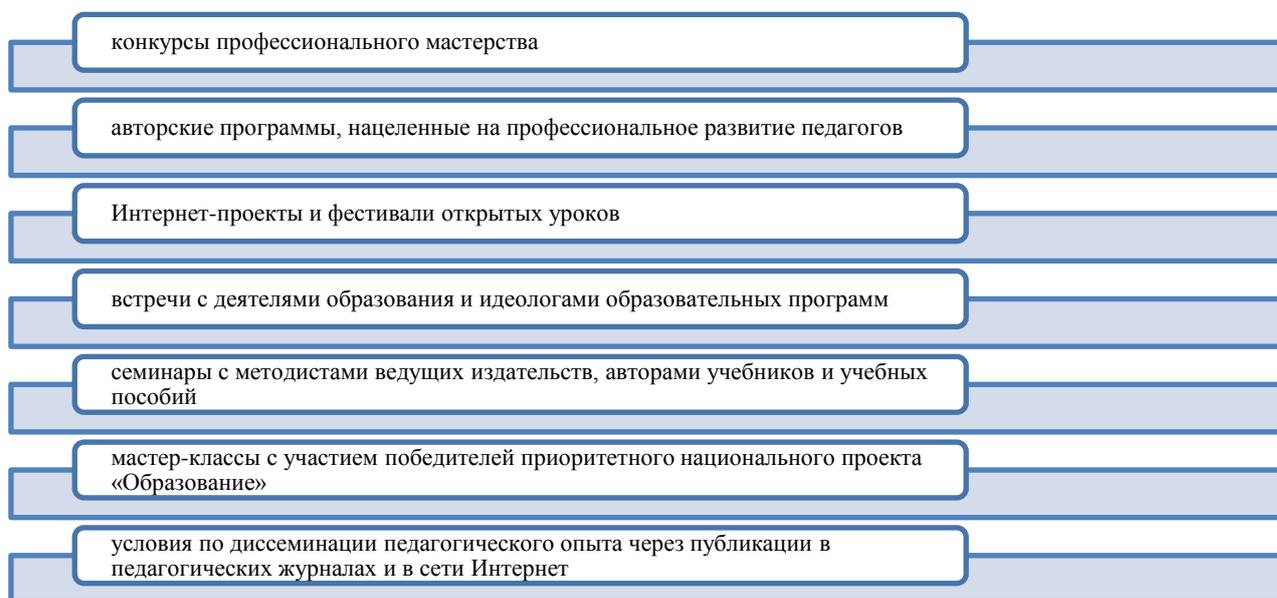
	открытые показы);
--	-------------------

Продолжение таблицы 1

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вовлечение педагогов в процесс разработки и реализации принятых решений (делегирование полномочий, гласность при обсуждении проблем, коллегиальность принятия решений);</li> <li>- непрерывное образование (активизация знаниевого компонента профессионального развития - обеспечение регулярного участия в семинарах, курсах; повышение уровня профессионального образования, переподготовка);</li> <li>- организация сотрудничества с социальными партнерами;</li> <li>- проявление интереса к работнику, уважения, внимания, личного участия руководителя в решении проблем, содействие в реализации педагогических находок, проектов;</li> <li>- методическое сопровождение менее опытных коллег, наставничество</li> </ul>
Мотивация	<ul style="list-style-type: none"> <li>- удовлетворение индивидуальной потребности в самовыражении, проявлении творчества (предоставление свободы в выборе средств</li> </ul>
Контроль	<ul style="list-style-type: none"> <li>- плановый, оперативный и текущий контроль;</li> <li>- персональный контроль за профессиональной деятельностью педагога;</li> <li>- контроль качества освоения образовательной программы воспитанниками (как элемент оценки качества образования и деятельности конкретного педагога);</li> <li>- самоконтроль;</li> <li>- создание и своевременное пополнение «банка достижений» педагогов;</li> <li>ведение портфолио педагогов;</li> <li>- ежемесячный мониторинг индивидуальных достижений педагога (заполнение оценочных листов для начисления стимулирующей оплаты труда)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>для выполнения работы);</li> <li>- признание ценности работника; публичная похвала;</li> <li>- направление на различные конференции и семинары;</li> <li>- включение в состав творческих и экспертных групп, членов жюри конкурсов;</li> <li>- успешная аттестация, продвижение по службе;</li> <li>- материальное поощрение (премирование, ценный подарок);</li> <li>- представление к награде, званию; благодарность в приказе;</li> <li>- перевод на самоконтроль;</li> <li>- предоставление часов на методическую работу;</li> <li>- отгул, дополнительные дни к отпуску; соблюдение формы дружеского партнерства;</li> <li>- привлечение к участию в корпоративных мероприятиях;</li> <li>- применение различных форм наказания (депремирование, взыскание, предупреждение, выговор и т.п.)</li> </ul>

Таким образом, управленческая деятельность руководителя общеобразовательной организации предполагает реализацию следующих функций: планирование, организация, мотивация, регулирование, контроль. Эти функции объединены в одну систему и находятся в сложной

взаимосвязи. Для достижения высокого уровня преподавания, повышения профессионализма педагогов в школе функционирует и развивается система работы по повышению квалификации. Решить данную задачу можно через создание системы непрерывного профессионального развития (уровень неформального и информального непрерывного образования). Направлениями профессионального развития педагогических работников могут быть различные формы профессионального общения педагогов (рис.1.4):



### **Рис.6. Основные направления управления профессионального развития педагога**

Другим ресурсом в плане совершенствования педагогического мастерства становится в современных условиях деятельность методических служб. Методические объединения муниципальных районов и городских округов созданы с целью оказания консультационной помощи в вопросах профессионального совершенствования педагогического мастерства.

Перед ними ставятся организационно-методические задачи, определяются приоритетные направления деятельности.

Приоритетными направлениями деятельности Методической службы являются (рис.7).

Очень важным направлением в организации курсов повышения квалификации педагогических работников на современном этапе является формирование индивидуального образовательного маршрута. Основанием для его построения являются те изменения, которые происходят сегодня в системе образования, связанные с запросами и потребностями участников образовательного процесса. Сам образовательный маршрут проектируется на основе личных образовательных потребностей самого педагога, на основе методической проблемы (или темы самообразования) над которой работает педагог, а также потребностей той образовательной организации, в которой работает педагогический работник. Целью такого образовательного маршрута является совершенствование профессиональной компетентности педагога.

Организация повышения квалификации педагогических и руководящих кадров образовательных организаций района и создание условий для формирования индивидуального образовательного маршрута педагогических работников в межкурсовой период

Организация своевременного прохождения аттестации педагогических работников образовательных организаций и оказание методического сопровождения педагогическим и руководящим работникам в межаттестационный период

Организация и проведение профессиональных конкурсов. Формирование банка передового педагогического и управленческого опыта работы, его диссеминация в образовательной системе района

Изучение опыта работы образовательных организаций и педагогических кадров, поддержка и развитие творческого потенциала педагогов района, создание условий для его распространения

Поддержка и сопровождение молодых специалистов через реализацию районного социального проекта «Школа молодого учителя»

Организация и проведение олимпиад и творческих конкурсов для учащихся, осуществление мониторинга уровня предметных достижений учащихся, создание банка данных об учащихся с академической одаренностью и творческим потенциалом

Методическое сопровождение деятельности районных методических объединений

### **Рис.7. Приоритетные направления деятельности Методической службы при организации управления профессиональным развитием педагога**

Индивидуальные образовательные маршруты педагогических работников предполагают не только вариативность выбора курсов повышения квалификации на базе ИРО или других организаций высшего образования, но и самообразование; раскрытие потенциальных профессиональных возможностей через участие в профессиональных конкурсах; деятельность в педагогическом сообществе образовательной организации и районном методическом объединении.

При совместном выборе педагогических работников и руководителей общеобразовательных организаций курсов повышения квалификации учитывается ряд факторов: содержание (квалификационные предметные, межкафедральные, модульные); место организации курсов (ИРО, другие организации, базовые площадки); форма обучения (очная, очно-заочная, дистанционная); бюджетные или хозрасчетные; индивидуальное обучение или корпоративное на рабочем месте; объем часов.

Профессиональное развитие педагога также может быть реализовано через самостоятельное освоение новых образовательных технологий, методических приемов и форм организации образовательной деятельности учащихся, работу с научной и методической литературой, взаимопосещение занятий, разработку проекта и т.д.

Раскрытие потенциальных профессиональных возможностей и устремлений в индивидуальном образовательном маршруте педагогических работников реализуется через участие в очных или заочных профессиональных конкурсах.

Аттестация является наиболее важным вопросом профессионального развития педагогических работников.

С 29 декабря 2012 г. вступил в силу закон РФ № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». Согласно п.2 ст. 49 проведение аттестации педагогических работников в целях подтверждения соответствия

педагогических работников занимаемым ими должностям осуществляется один раз в пять лет аттестационными комиссиями, самостоятельно формируемыми организациями, осуществляющими образовательную деятельность.

Применение данной нормы регулируется приказом Министерства образования и науки РФ от 7 апреля 2014 года № 276 «Об утверждении порядка проведения аттестации педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность». В данном порядке обозначены цели, задачи, принципы аттестации, а также регулирование проведения аттестационных процедур. В связи с этим до принятия соответствующего нормативного правового акта федеральным органом исполнительной власти аттестацию на соответствие занимаемой должности следует проводить образовательными организациями самостоятельно.

Аттестация с целью установления квалификационной категории (первой или высшей) проводится по желанию педагога. Аттестация проводится аттестационными комиссиями, формируемыми уполномоченными органами государственной власти субъектов Российской Федерации.

В ходе аттестационных процедур педагогические работники представляют специалистам, привлекаемым для всестороннего анализа профессиональной деятельности педагогических работников, презентацию и портфолио.

Проверка уровня квалификации российских преподавателей, является необходимой и даже обязательной составляющей учебного процесса в учебном и воспитательном заведении. Требования, которые сейчас выдвигаются к российским педагогам прописываются и четко отображаются в профессиональном стандарте.

Преподаватель в обязательном порядке должен не только следовать должностным инструкциям (профстандарту), но и не забывать уделять

внимание на другие, также немаловажные аспекты в образовании и воспитании своих подопечных, за которых они ответственны.

Вывод по параграфу. Управление профессиональным развитием педагога в образовательной организации включает несколько этапов: анализ, планирование, организацию и контроль. На каждом этапе разрабатываются необходимые мероприятия и процедуры, позволяющие педагогу повысить свою квалификацию, получить новые знания, повысить профессиональный рост.

Говоря о профессиональном развитии педагога необходимо помнить, что формальной оболочкой, подтверждающей «развитие» являются только курсы повышения квалификации и процедура аттестации. Можно безгранично участвовать в педагогических конференциях, конкурсах; писать статьи в различных журналах; создавать профессиональные педагогические сайты; давать открытые уроки, мастер-классы; организовывать и проводить семинары по диссеминации педагогического опыта, но только по окончании курсов повышения квалификации педагог получает формализованное подтверждение (сертификат, свидетельство, удостоверение) того, что он повысил свой профессиональный уровень.

Выводы по главе 1. Профессиональное развитие педагога рассматривается как систематическое подкрепление, усовершенствование и расширение спектра знаний, развитие личных качеств, необходимых для освоения новых профессиональных знаний и навыков, необходимых для выполнения обязанностей на протяжении всей трудовой деятельности сотрудника. Профессиональное развитие педагога может быть определено как рост его профессиональных достижений в результате накопления практического опыта и систематического пересмотра им преподавания.

Выделено семь основных подходов к профессиональному развитию педагога. Говоря об особенностях управления развитием учителей, необходимо отметить, что в этом процессе традиционно сильны и некоторые специфические, присущие только системе образования, методы:

периодические курсы повышения квалификации, система наставничества, привлечение педагогов к работе профессиональных методических объединений, формирование кадрового резерва на замещение руководящих должностей.

Современные теоретические подходы к управлению профессиональным развитием учителей ориентирует образовательные учреждения на деятельность в едином, постоянно изменяющемся научно-методическом пространстве системы образования, необходимость создавать программы повышения квалификации, отражающие индивидуальную траекторию профессионального развития педагога.

Формирование эффективной системы непрерывного профессионального развития педагогов предполагает переход на персонифицированную модель повышения квалификации, модернизацию работы методических служб, интеграцию систем повышения квалификации и аттестации педагогов. Оптимальное применение проанализированных подходов и управленческих решений приведет к успешности профессионального развития педагога

## **ГЛАВА 2 РЕЗУЛЬТАТЫ ОПЫТНО-ПОИСКОВОЙ РАБОТЫ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ПЕДАГОГОВ В МАОУ-СОШ № 165**

### **2.1. Краткая характеристика персонала и анализ профессионального развития педагогов в МАОУ-СОШ № 165**

МАОУ-СОШ №165 Кировского района города Екатеринбурга была открыта в 1988 году.

МАОУ - СОШ № 165 не имеет структурных подразделений и осуществляет свою деятельность согласно лицензии по адресу 620137 г. Екатеринбург, ул. Садовая 18

В школе работают 72 педагога и обучаются 1420 обучающихся.

Вклад МАОУ-СОШ № 165 в развитие образования Екатеринбурга и региона отмечен Почетной грамотой Правительства Свердловской области, Почетным дипломом Правительства Свердловской области, Почетной грамотой Законодательного Собрания Свердловской области, Почетной грамотой Екатеринбургской Городской Думы, многочисленными благодарственными письмами Главы города Екатеринбурга, Управления образования Администрации города Екатеринбурга, Главы Кировского города Екатеринбурга.

Школа является победителем Всероссийского конкурса на лучшее инновационное общеобразовательное учреждение в 2008 году.

В 2015 году школа вошла в ежегодный перечень лучших школ России, обеспечивающих высокий уровень профильной подготовки (6 место среди школ, реализующих индустриально-технологический профиль).

Творческим коллективом педагогов под руководством администрации школы разрабатывается новая программа развития учреждения до 2023 года. В новой Программе акцент сделан на создание условий индивидуализации образовательного процесса в условиях массовой общеобразовательной

школы через разнообразные формы работы, созданию педагогических, психологических, материальных и информационных условий развития.

Результатом целенаправленной работы педагогов являются высокие достижения обучающихся школы в олимпиадах, НПК, конкурсах и соревнованиях самого различного уровня: от муниципального до международного.

Со дня основания школы большое внимание уделяется экологической работе. Экологическое направление реализуется через уроки, профильное обучение и систему кружков. Функционирует тепличный комплекс и опытно-экспериментальный участок. Уровень технологического образования соответствует требованиям современного общества и способствует успешному выбору будущей профессии.

Управление школой осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации, Типовым положением об общеобразовательном учреждении, Уставом школы. Органами самоуправления школы являются Общее собрание трудового коллектива, Совет Школы, Педагогический Совет, Родительский комитет, Наблюдательный Совет.

Школа имеет свой сайт по адресу: [165.uralschool.ru](http://165.uralschool.ru)

МАОУ - СОШ № 165 по своей образовательной модели относится к линейно-постановочному типу.

Вопросы образования и воспитания находятся в ведении заместителей директора. Заместитель директора по воспитательной работе курирует работу классных руководителей, контролирует соблюдение плана воспитательной работы, проведение классных часов и мероприятий. Заместители директора по учебно - воспитательной работе в начальной и основной школе курируют учебную часть, методику преподавания через посещение уроков педагогов-предметников. Руководители методических объединений следят за исполнением и соблюдением календарно-тематического планирования, ведением технологических карт. Таким

образом, четкая работа администрации помогает педагогам-предметникам строго идти к намеченной цели, не прибегая к своей инициативе.

Охарактеризуем влияние дальнего внешнего окружения МАОУ - СОШ № 165, используя STEEP-анализ, где STEEP - это аббревиатура названий следующих факторов:

- 1) социальных (S - social);
- 2) технологических (T - technological);
- 3) экономических (E - economic);
- 4) экологических (E - environmental);
- 5) политических (P - political).

Проанализируем каждую группу факторов в отдельности.

Социальные факторы оказывают значительное влияние на деятельность организации, так как она в первую очередь направлена на взаимодействие с обществом. Так, демографическая ситуация в России является нестабильной и характеризуется в целом отрицательно: по данным Росстата, после незначительного повышения рождаемости ожидается резкий спад. В то же время образовательным учреждениям страны необходимо учитывать резкий подъём рождаемости в 2011 - 2013 годах и ожидать большое количество обучающихся в 2017 - 2020 годах.

Стоит отметить и изменения в образе жизни и системе ценностей, влияющих на него. В настоящее время в ряду жизненно важных ценностей наиболее популярными являются высокий социальный статус, материальный достаток, независимость. В отдельную группу можно выделить потребности в самореализации, поиске себя. Кроме этого большое значение в жизни молодежи имеют: общение со сверстниками, потребность в привлекательности, одобрении, дружбе, любви. Осознаётся необходимость образования для достижения желаемого статуса, но многие относятся к образованию формально, важно получить аттестат, а не знания.

Технологические факторы характеризуются появлением новых информационных технологий и оборудования и необходимостью их

изучения и использования (внедрение мультифункциональных досок, электронного дневника и т.п.). Положительное влияние их заключается в оптимизации деятельности педагогов, появлении дополнительных возможностей совершенствовать учебный процесс. В то же время у организации появляются дополнительные финансовые и временные затраты на приобретение и установку нового оборудования и программного обеспечения, обучение сотрудников их использованию.

Среди экономических факторов следует выделить отрицательное влияние экономической нестабильности и высокого уровня инфляции, которые ограничивает покупательскую способность населения и, соответственно, затраты на платные дополнительные образовательные услуги.

Положительно можно охарактеризовать увеличение инвестиций в сферу образования: внедрение грантовой поддержки, стремление крупных предприятий финансово поддерживать деятельность школ.

Влияние экологических факторов не является существенным, однако для оптимального функционирования предприятия стоит учитывать зависимость от времени года и погоды (карантин и отмена занятий в морозы зимой).

Существенно влияют на деятельность организации политические факторы. Так, федеральный закон от 08.05.2010 № 83-ФЗ регламентирует степень финансово-хозяйственной самостоятельности и независимости от государства и подразделяет образовательные учреждения на казённые, бюджетные и автономные. МАОУ - СОШ № 165 является автономным учреждением, которое субсидируется из соответствующего бюджета и вправе открывать не только лицевые счета в территориальных органах Федерального казначейства (финансовых органах), но и счета в кредитных организациях. Кроме того, учреждениям данного типа разрешено размещать денежные средства на депозитах в кредитных организациях и совершать сделки с ценными бумагами. По своим обязательствам автономное

учреждение отвечает имуществом, находящимся у него на праве оперативного управления (за исключением недвижимого и особо ценного движимого). Такой статус даёт организации больше возможностей управления своими активами и в то же время увеличивает потенциальные риски.

Изменение государственного контроля в сфере образования в 2007 г. (статья 2 Федерального закона «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием разграничения полномочий»), которое предусматривает ужесточение процедур лицензирования и аккредитации, а также исключает проведение аттестации как самостоятельной процедуры регламентации деятельности образовательных учреждений, а также устанавливает новый порядок осуществления государственного контроля качества образования (даёт возможность осуществления контроля по результатам государственной (итоговой) аттестации выпускников аккредитованных образовательных учреждений, а также в форме плановых и внеплановых проверок содержания и качества подготовки обучающихся), создаёт некоторые риски для рассматриваемой организации.

Для анализа ближнего внешнего окружения МАОУ - СОШ № 165 проведем анализ пяти конкурентных сил М. Портера, цель которого состоит в выявлении, какая из данных пяти сил: угроза появления конкурентов в отрасли, угроза возникновения новых товаров или услуг-заменителей, рычаги воздействия потребителей, поставщиков и конкурентов - действует наиболее influentially, то есть является ключевой для внутриотраслевой деятельности.

Фактор 1. Закон «Об образовании в РФ» предусматривает создание частных образовательных организаций (некоммерческих образовательных учреждений), деятельность которых в обязательном порядке регистрируется и лицензируется. Данные организации могут реализовывать как общеобразовательные программы, так и программы среднего

профессионального и высшего образования, а также дополнительные общеобразовательные и профессиональные образовательные программы. Образовательная деятельность, осуществляемая физическим лицом - предпринимателем, не лицензируется, что в значительной мере снижает барьер входа в отрасль для физических лиц.

Угрозу появления новых конкурентов в сфере реализации общеобразовательной программы снижают значительные стартовые затраты новых игроков, необходимость формирования бренда, необходимость государственной регистрации и аккредитации.

Однако в сфере оказания платных дополнительных услуг возможность роста уровня конкуренции значительно выше: наблюдается рост рынка и стабильный спрос, что привлекает новых конкурентов.

Экономия на масштабе при производстве товара или услуги присутствует только у основных игроков рынка - государственных ОУ и некоммерческих ОУ.

Стандартизация услуг на рынке: уровень образования регламентируется ФГОС, а содержание определяется Единым государственным экзаменом. Дополнительные образовательные услуги более дифференцированы. Так как, понятие «услуга» относится к процессу, а не к результату обучения, ПДУ могут быть достаточно разнообразны по видам и содержанию. Виды дополнительных образовательных услуг:

- обучение сверх основной образовательной программы детей 6 - 18 лет (специальные курсы и циклы дисциплин, предусмотренные учебным планом на внебюджетной основе);
- обучение детей в возрасте до 6 лет по образовательным и развивающим программам;
- обучение по образовательным программам различных направленностей, реализуемым сверх установленного государственного задания на внебюджетной основе;

- обучение взрослых (старше 18 лет) по образовательным программам и краткосрочным курсам различных направленностей;
- репетиторство, занятия углубленным изучением предметов, подготовка к экзаменам (ГИА, ЕГЭ) и поступлению в колледжи и вузы;
- лекции, семинары, тренинги, индивидуальные консультации психолого-педагогической направленности для родителей и детей;
- тематические мастер-классы по различным направленностям для взрослых и детей;
- лекции, стажировки, семинары и другие виды обучения, способствующие повышению квалификации, не сопровождающиеся итоговой аттестацией и выдачей документов об образовании для педагогов, методистов и других специалистов;
- организация и проведение образовательно-досуговых мероприятий;
- организация и проведение фестивалей, турниров, конкурсов, не вошедших в государственное задание (работы), со вступительным взносом.

Фактор 2. Угроза появления новых товаров или услуг-заменителей на уровне реализации основной общеобразовательной программы достаточно низкая вследствие отсутствия аналогов.

Если говорить о дополнительных образовательных услугах, то спектр товаров-субститутов здесь довольно широк. Образовательные программы могут иметь разное содержание и длительность, разные подходы к преподаванию и взаимодействию с учениками, разный уровень квалификации педагога. Реализация комплементарных образовательных товаров, то есть дополняющих основные образовательные продукты, также повышает спрос на товары- субституты.

Готовность потребителей перейти на товар-заменитель оценивается как высокая вследствие высокой дифференциации продуктов на рынке, а также

отсутствии сильных брендов, приверженность которым позволит фирмам удерживать своих клиентов.

Фактор 3. Положение образовательного учреждения относительно своих конкурентов можно отследить в различных рейтингах федерального, регионального, городского и районного уровня (по результатам ЕГЭ, «500 лучших школ», «Лидер образования», ТЕМП и т.п.). Основным критерием оценивания образовательного учреждения является его выполнение муниципального задания.

Исследуя причины снижения качества образования, можно выявить следующие:

- особенности домашнего воспитания и педагогическая запущенность (пренебрежительное отношение к школе, отсутствие авторитетов, неумение организовать свою деятельность);
- систематические пропуски занятий по различным причинам (прогулы, болезнь, участие во внешкольных мероприятиях и т.д.);
- сложность учебных программ;
- отсутствие познавательного интереса, мотивации к обучению.

Преодоление перечисленных причин поможет повысить качество образования, но в то же время затребует дополнительных усилий, как от педагогов, так и от обучающихся и их родителей (законных представителей).

Для анализа внутренней среды организации используем модель 7S МакКинси и присвоим относительную значимость каждому из семи факторов:

Стратегия (относительная значимость 20%) разрабатывается формулируется административным аппаратом и зафиксирована в виде документа «Программа развития МАОУ - СОШ № 165», где определены концепция, цель и задачи программы развития организации, сроки её реализации, перечень индикаторов и показателей, отражающих ход ее выполнения, расписаны мероприятия и ресурсы, а также осуществлён анализ

итогах реализации программы развития за предыдущий период. Целью Программы является реализация основных положений модернизации образования и создание условий для повышения качества и доступности общего образования.

Задачи Программы:

- создание нормативно-правовых, организационных, финансовых условий для повышения качества образования;
- создание условий для внедрения стратегии чётких проектов развития образования в МАОУ - СОШ № 165;
- обеспечение совершенствования содержания воспитания в образовательном процессе через включение целевой программы МАОУ - СОШ № 165;
- обеспечение общественного участия в управлении образованием МАОУ - СОШ № 165;
- создание условий для освоения педагогическими и административными работниками информационных и коммуникационных технологий, использование их в организации и реализации образовательных процессов в соответствии с государственной образовательной политикой;
- осуществление поддержки одаренных детей и талантливой молодежи;
- совершенствование экономических механизмов МАОУ - СОШ № 165;
- развитие системы оценки качества образования и востребованности образовательных услуг.

Поставленные цели предполагается достигать через реализацию следующих мероприятий:

- распространение современных моделей успешной социализации детей;

- распространение педагогического опыта, обеспечивающего современное качество общего образования;
- создание стажировочных площадок для обучения и повышения квалификации педагогических и руководящих работников системы образования в области модернизации муниципальных систем общего образования;
- создание площадки для обучения и повышения квалификации работников системы образования в целях распространения моделей государственно-общественного управления образованием.
- разработка новой модели системы оценки качества общего образования, охватывающей все ступени обучения;
- технологии и методики подготовки и проведения процедур контроля и оценки качества образования.

Также существует годовой план работы школы, где сформулированы цели и задачи на текущий учебный год, возможные проблемы, которые могут возникнуть при реализации плана, и пути их решения.

Краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные цели определяются совместно администрацией и педагогическим коллективом, принимаются голосованием. Декларируется принцип «работы на опережение», который позволяет гибко реагировать на тенденции изменения окружающей среды.

Цели соответствуют принципу SMART, что может обеспечивать понимание, принятие и реализацию их персоналом.

Основные ценности (относительная значимость 15%) организации вытекают из миссии и заключаются в следующем: повышение качества образования; поддержка и защита интересов детей, сохранение общечеловеческих ценностей. Данные ценности декларируются (в нормативных документах (ФГОС) прописан ценностно-ориентированный компонент), разделяются всеми сотрудниками, актуализированы, ярко выражены. Все аспекты профессиональной деятельности работников школы

соответствуют их ценностным ориентирам и установкам. Присутствует альтруистическое отношение к организации среди педагогического состава, что выражается в дополнительной неоплачиваемой работе.

Регулирование взаимоотношений работников происходит мягко, не директивно. Помимо номинальных групп существуют неофициальные по интересам и взаимным симпатиям, контркультуры и противостояния не наблюдается.

Кадровая политика МАОУ – СОШ № 165 относится к реактивному типу, которая ориентирована на решение возникающих проблем, с элементами превентивной, прогнозирующей возможные изменения, и активной, имеющей возможность воздействия на ситуацию. Не формализована, понимается руководством интуитивно.

Стратегия управления персоналом также не формализована, определяется генеральной стратегией организации, которая относится к типу стратегии динамического роста. При такой стратегии персонал должен быть стабилен, проблемно-ориентирован, обладать гибкостью в изменяющихся условиях, стремиться к сотрудничеству.

Численность персонала: Всего сотрудников - 100 человек; педагогических работников – 72 человека, один совместитель. Среди них педагоги, педагог-организатор, педагоги дополнительного образования, социальный педагог, педагог-психолог. Количество классов и обучающихся увеличивается, что говорит о стабильной планомерной работе педагогического коллектива. В школе работают профессиональные педагогические кадры и специалисты, которые стремятся к созданию комфортной социально-педагогической среды для обучающихся, сохраняя богатые школьные традиции.

За анализируемый период повысили свою квалификацию 21 педагог. В текущем учебном году повышение квалификации прошли 12 педагогов, что составило 67%.

Таким образом, весь педагогический состав повысил квалификацию в соответствии с требованиями Федерального Государственного Общеобразовательного Стандарта.

Разработаны авторские методики для обучающихся естественно-математического цикла, гуманитарного цикла, начальных классов и классных руководителей.

В таблице 2 представлены данные по организации и содержанию повышения квалификации педагогических сотрудников на разных уровнях.

**Таблица 2.** Организация и содержания повышения квалификации педагогических сотрудников на разных уровнях МАОУ - СОШ № 165

Окончили курсы повышения квалификации	2014-2015		2015-2016		2016-2017	
	заявка	факт	заявка	факт	заявка	факт
ИРО, в том числе г. Екатеринбург- (выездные)	3	3	3	3	4	4
ИМЦ	-	-	-	-	-	-
модульные	2	2	-	-	3	3
дистанционные	-	-	5	5	2	2

В 2016-2017 учебном году, учитывая специфику школы, 100% педагогов школы прошли курсы повышения квалификации по темам «Механизм введения ФГОС нового поколения», «Формирование ключевых компетенций, учащихся», «Проектная и исследовательская деятельность участников ОП», «Оценивание достижений учащихся, мониторинг качества обученности». Педагоги успешно проходят обучение дистанционно.

В соответствии с приведёнными данными 95% педагогического состава имеет высшее педагогическое образование.

**Таблица 3.** Образовательный ценз педагогов

Образование	Количество педагогов	% от педсостава
Всего педагогов	72	100
Высшее образование	69	95,83
Высшее педагогическое	68	94,44
Среднее специальное образование	2	2,78
Нет педагогического образования	1	1,39

В соответствии с приведёнными данными 95% педагогического состава имеет высшее педагогическое образование. Наиболее наглядно структура педагогического состава по уровню образованию приведена на рис.8.

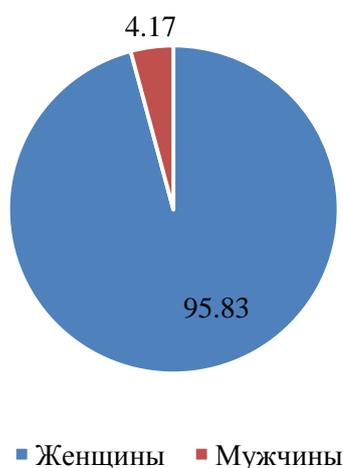


**Рис.8. Структура педагогического персонала по уровню образования, %**

**Таблица 4. Гендерный состав педагогического коллектива**

Показатель	Количество педагогов	% от педсостава
Всего педагогов	72	
Женщины	69	95,83
Мужчины	3	4,17

Специфика педагогического состава заключается в том, что основная часть педагогов – женщины, что наглядно представлено на рис.9.



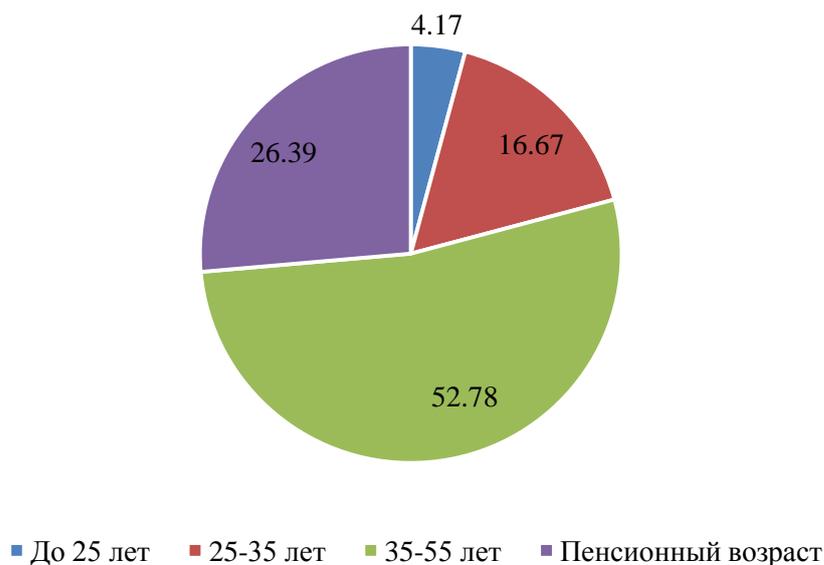
**Рис.9. Гендерная структура педагогических работников МАОУ - СОШ № 165, %**

Анализ возрастного состава коллектива по выделенным категориям, свидетельствует, что коллектив пополняется молодыми, свежими силами.

**Таблица 4.** Возрастной состав педагогического коллектива

Показатель	До 25 лет	25-35 лет	35-55 лет	Пенсионный возраст
Количество человек	3	12	38	19
%	4,17	16,67	52,78	26,39

Следующие две группы представляют большинство педагогического коллектива, это коллеги того возраста, когда профессиональные амбиции обогащены практическим опытом, что, безусловно, способствует повышению качества преподавания; особую ценность педагогического коллектива представляют «корифеи», люди которые в совершенстве владеют профессиональным мастерством.



**Рис.10.** Возрастной состав педагогических работников МАОУ - СОШ № 165, %

Анализ педагогического коллектива по стажу представлен в таблице 5.

**Таблица 5.** Анализ педагогического состава по педагогическому стажу

Стаж	менее 2 лет	от 2 до 5 лет	от 5 до 10 лет	от 10 до 20 лет	более 20 лет
Количество человек	1	7	10	34	20
%	1,39	9,72	13,89	47,22	27,78

Из таблицы 5 следует, что педагогический коллектив омолаживается. Средний педагогический стаж педагога в школе №165 составляет 19 лет. За последние три года педагогический коллектив обновился. В школу пришли молодые педагоги.

Большая часть педагогов школы (47%) имеет педагогический стаж до 20 лет.

Одной из задач, поставленной перед коллективом является повышение роста профессионального мастерства молодых педагогов. Молодые специалисты требуют постоянного внимания и со стороны администрации, и со стороны методических объединений. Отсутствие опыта, недостаточные знания методики преподавания предмета, дисциплины, результата порой приводят начинающего педагога к разочарованию в профессии. И здесь очень важно поддержать молодого педагога, создать для него все необходимые условия, ведь от того, как быстро адаптируется такой педагог, зависит результат работы всего педагогического коллектива.

**Таблица 6.** Обобщенные сведения о квалификации педагогических кадров в 2017-2018 учебном году

<b>Категория работника</b>	<b>Общее количество</b>	<b>Процент</b>
Высшая категория	22	30,56%
Первая категория	32	44,44%
Вторая категория	9	12,50%
Соответствие занимаемой должности	3	4,17%
Без прохождения аттестации	6	8,33%

Анализ состава педагогического коллектива по квалификационным категориям говорит о достаточном уровне компетенции педагогов школы. Это подтверждается уровнем обученности обучающихся на всех ступенях обучения. Из 72 педагогов школы аттестовано 66, что составляет 91,67 %. Не аттестованы: 6 педагогов.

Оценка сотрудников подразделяется на внутреннюю и внешнюю. Внешняя оценка (аттестация) производится в соответствии с «Порядком

аттестации педагогических работников государственных и муниципальных образовательных учреждений»: это подтверждение соответствия занимаемой должности и установление квалификационной категории.

Внутренняя оценка подразделяется на родительскую и административную.

Родительский контроль осуществляется методом обратной связи (отзывы, рекламации). Административная оценка включает в себя такие инструменты как проверка документации, смотр методической работы, портфолио (в динамике), ежегодный праздник Чести и Школа.

На основе оценки педагогу даются рекомендации по содержанию обучения. По характеру обучение является внешним и предполагает слушание специальных курсов на платной и бесплатной основе, разработанных внешними специалистами, участие в конференциях, круглых столах, мастер-классах.

Несмотря на регулярное обучение и повышение квалификации, качество образования, выражаемое в среднем балле ЕГЭ и уровне качественной успеваемости остается стабильным. Причиной этого является необходимость индивидуального подхода к обучающимся, это достаточно сложно обеспечить в рамках традиционного обучения педагогов. Таким образом, необходимо увеличение количества инновационных методов и приёмов для более эффективной деятельности учителей с учётом особенности контингента обучающихся.

Однако несоответствие предлагаемых учебных курсов и модулей реальным потребностям педагогов говорит о необходимости внедрения принципиально нового подхода к обучению - реализация модели самообучающейся организации.

Таким образом, подсистемой, актуальной для совершенствования, является обучение персонала. Рассмотрим те элементы самообучающейся организации, которые реализуются в МАОУ - СОШ № 165.

Важным элементом самообучающейся организации является самодиагностика работника, что позволяет ему выявить направления для своего развития. Осуществляется она на основе Карты комплексной диагностики профессиональных затруднений педагога и является начальным этапом процесса самообучения. Данный инструмент помогает определить тематику и содержание дальнейшего обучения, которое в МАОУ - СОШ № 165 необходимо организовать таким образом, чтобы оно соответствовало концепции самообучения.

Декларируемый принцип «работы на опережение» позволяет организации обучаться быстрее, чем изменяется окружающая среда, что является одним из принципов эффективности внутришкольного обучения.

Наличие эффективной системы коммуникаций обеспечивает возможность передачи знаний.

Также происходит проблемно-ориентированное обсуждение в рамках методических объединений, однако отсутствует процедура формализации выводов и распространения опыта.

Наличие инновационной среды и материально-технической базы будет способствовать снижению сопротивления нововведениям.

К основным методам управления профессиональным развитием педагогов МАОУ - СОШ № 165 можно отнести административные, психолого-педагогические и экономические.

Административные методы управления профессиональным развитием педагогов МАОУ - СОШ № 165 включают в себя наличие программы развития, отработанной процедуры принятия и реализации решений. Организационное воздействие более эффективно в случае четкого определения задач и путей их выполнения, назначения исполнителей, установки конкретных обязанностей, прав работников и порядка работы.

Психолого-педагогические методы управления профессиональным развитием педагогов МАОУ - СОШ № 165 основываются на умении руководителя убеждать подчиненных в необходимости и целесообразности

принятых решений и действий, к которым можно отнести различные способы обучения педагогов. Систематическое информирование о результатах работы, оценка труда педагога стимулирует его деятельность. Умелое использование методов убеждения способствует созданию в педагогическом коллективе образовательного учреждения атмосферы взаимного доверия и уважения.

К экономическим методам управления профессиональным развитием педагогов МАОУ - СОШ № 165 относятся различные способы материального стимулирования труда работников, дифференцирование заработной платы.

Основные функции управленческо-педагогической деятельности по развитию профессионализма педагогов приведены в приложении 1.

Проанализируем состояние учреждения по следующим критериям:

- уровень образования педагогов;
- уровень актуального профессионального развития педагогов школы в сравнении с требованиями профессионального стандарта;
- наличие условий для проведения изменений в учреждении (информационная готовность педагогов, практическая готовность к инновациям, эффективность управления в учреждении, качество методического сопровождения деятельности педагогов)
- материально-техническое обеспечение образовательной деятельности.

**Таблица 7.** Результаты проблемно-ориентированного анализа профессионального развития педагогов МАОУ - СОШ № 165

Необходимый уровень	Имеющийся уровень	Выводы
1. Уровень образования педагогов		
Высшее профессиональное образование или среднее профессиональное образование по направлениям подготовки «Образование и педагогика» или в области, соответствующей преподаваемому предмету (с последующей профессиональной переподготовкой по профилю педагогической деятельности), либо	68 педагогов имеют высшее профессиональное образование, 3 педагога – среднее профессиональное образование	Соответствует требованиям

высшее профессиональное образование или среднее		
Продолжение таблицы 7		
профессиональное образование и дополнительное профессиональное образование по направлению деятельности в образовательной организации		
2. Уровень актуального профессионального развития педагогов школы в сравнении с требованиями Профессионального стандарта		
Общепедагогическая функция. Обучение		
Владеть формами и методами обучения, в том числе выходящими за рамки учебных занятий: проектная деятельность, лабораторные эксперименты, полевая практика и т.п.	22%	Сформировать компетенцию владения формами и методами обучения, в том числе выходящими за рамки учебных занятий проектная деятельность, лабораторные эксперименты, полевая практика и т.п. у 78% педагогов
Объективно оценивать знания обучающихся на основе тестирования и других методов контроля в соответствии с реальными учебными возможностями детей	70%	Сформировать компетенцию объективного оценивания знания обучающихся на основе тестирования и других методов контроля в соответствии с реальными учебными возможностями детей у 100 % педагогов
Разрабатывать (осваивать) и применять современные психолого-педагогические технологии, основанные на знании законов развития личности и поведения в реальной и виртуальной среде	62%	Сформировать компетенцию разработки и применения современных психологопедагогических технологий, основанных на знании законов развития личности и поведения в реальной и виртуальной среде у 100 % педагогов
Использовать и апробировать специальные подходы к обучению в целях включения в образовательный процесс всех обучающихся, в том числе с особыми потребностями в образовании: обучающихся, проявивших выдающиеся способности; обучающихся, для которых русский язык не является родным; обучающихся с ограниченными возможностями здоровья	11 педагогов начальных классов, 27 учителей основной школы. (разработка АОП, работа с детьми с ОВЗ) – 62% 64 % педагогов работают с одаренными учащимися; 0% владеют компетенцией обучения инофонов	Сформировать компетенцию использования специальных подходов к обучению обучающихся, в том числе с особыми потребностями в образовании: обучающихся, проявивших выдающиеся способности; обучающихся, для которых русский язык не является родным; обучающихся с ограниченными возможностями здоровья у 100% педагогов
Владеть ИКТ компетентностями: общепользовательской, общепедагогической, предметно-педагогической	Общепользовательской компетентностью владеют – 100% педагогов;	Сформировать компетенцию владения ИКТ компетентностями: общепедагогической,

	общепедагогическая, предметно-	предметно-педагогической у 100 % педагогов
Продолжение таблицы 7		
	педагогическая недостаточно развиты	
Организовывать различные виды внеурочной деятельности	96% педагогов	Сформировать компетенцию организации различных видов внеурочной деятельности у 100 % педагогов
<b>Воспитательная деятельность</b>		
Строить воспитательную деятельность с учетом культурных различий детей, половозрастных и индивидуальных особенностей	100%	-
Общаться с детьми, признавать их достоинство, понимая и принимая их	100%	-
Создавать в учебных группах разновозрастные сообщества.	56%	Сформировать компетенцию создания в учебных группах разновозрастных сообществ у 100 % педагогов
Управлять учебными группами с целью вовлечения обучающихся в процесс обучения и воспитания, мотивируя их учебно-познавательную деятельность	72%	Сформировать компетенцию управления учебными группами с целью вовлечения обучающихся в процесс обучения и воспитания, мотивируя их учебно- познавательную деятельность у 100 % педагогов
Анализировать реальное состояние дел в учебной группе, поддерживать в детском коллективе деловую, дружелюбную атмосферу	72%	Сформировать компетенцию анализа реального состояния дел в учебной группе, поддержания в детском коллективе деловой, дружелюбной атмосферы у 100 % педагогов
Владеть методами организации экскурсий, походов и экспедиций и т.п.	100% владеют традиционными методами проведения экскурсий, походов, экспедиций.	-
Сотрудничать с другими педагогическими работниками и другими специалистами в решении воспитательных задач	100%	-
<b>Развивающая деятельность</b>		
Осуществлять (совместно с психологом и другими специалистами) психолого- педагогическое сопровождение основных общеобразовательных программ	44%	Сформировать компетенцию осуществления (совместно с психологом и другими специалистами) психолого- педагогического сопровождения основных общеобразовательных программ у 100 % педагогов
Понимать документацию специалистов (психологов, дефектологов, логопедов и т.д.)	44%	Сформировать компетенцию понимания документации специалистов (психологов,

		дефектологов, логопедов и т.д.) у 100 % педагогов
Продолжение таблицы 7		
Составить (совместно с психологом и другими специалистами) психолого-педагогическую характеристику (портрет) личности обучающегося	100%	-
Разрабатывать и реализовывать индивидуальные образовательные маршруты	28%	Сформировать компетенцию разработки и реализации индивидуальных образовательных маршрутов у 100 % педагогов
Педагогическая деятельность по реализации программ общего образования		
Применять современные образовательные технологии, включая информационные, а также цифровые образовательные ресурсы	Владеют на практике: 100 % владеют игровыми и ИКТ технологиями; 94 % владеют технологией РКМЧП; 77% владеют ТРИЗ-технологией; 70% владеют приемами технологии интеллектуального развития; 50% владеют технологией театрализации; 84% работают с применением технологий системно-деятельностного подхода. На теоретическом уровне владеют: 80% ТРИЗ – технологией, кейс-технологией; 82% - технологией проектного обучения; 40% - модульной технологией; Диссеминируют ценный опыт владения технологией: 72 % педагогов.	Сформировать компетенцию применения современных образовательных технологий, включая информационные, а также цифровые образовательные ресурсы у 100 % педагогов
Проводить учебные занятия, опираясь на достижения в области педагогической и психологической наук, возрастной физиологии и школьной гигиены, а также современных информационных технологий и методик обучения	100%	-
Планировать и осуществлять учебный процесс в соответствии с основной общеобразовательной программой	100%	-
Разрабатывать рабочую программу по предмету, курсу на основе примерных основных общеобразовательных программ и обеспечивать ее	100%	-

выполнение		
Продолжение таблицы .7		
Организовать самостоятельную деятельность обучающихся, в том числе исследовательскую	62%	Сформировать компетенцию организации самостоятельной деятельности обучающихся, в том числе исследовательской у 100 % педагогов
Разрабатывать и реализовывать проблемное обучение, осуществлять связь обучения по предмету (курсу, программе) с практикой, обсуждать с обучающимися актуальные события современности	100%	-
Осуществлять контрольно-оценочную деятельность в образовательном процессе	100%	-
Использовать современные способы оценивания в условиях информационно-коммуникационных технологий (ведение электронных форм документации, в том числе электронного журнала и дневников обучающихся)	100%	-
Использовать разнообразные формы, приемы, методы и средства обучения, в том числе по индивидуальным учебным планам, ускоренным курсам в рамках федеральных государственных образовательных стандартов основного общего образования и среднего общего образования	100% - используют разнообразные формы, приемы, методы и средства обучения; 28% - работают по индивидуальным планам с учащимися с ОВЗ; 3,28% - работают по индивидуальным планам с одаренными учащимися	Сформировать компетенцию использования разнообразных форм, приемов, методов и средств обучения, в том числе по индивидуальным учебным планам, ускоренным курсам в рамках ФГОС у 100 % педагогов
Владеть основами работы с текстовыми редакторами, электронными таблицами, электронной почтой и браузерами, мультимедийным оборудованием	100%	-
Владеть методами убеждения, аргументации своей позиции	100%	-
Устанавливать контакты с обучающимися разного возраста и их родителями (законными представителями), другими педагогическими и иными работниками	100%	-
Владеть технологиями диагностики причин конфликтных ситуаций, их профилактики и разрешения	5%	Сформировать компетенцию владения технологиями диагностики причин конфликтных ситуаций, их профилактики и разрешения у 100 % педагогов
Информационная готовность педагогов к инновационной деятельности		
100% педагогов знакомы с ФГОС	Педагоги знакомы с	Необходима постоянная

НОО и ООО, профессиональным стандартом «Педагог», иными нормативными документами,	ФГОС ООО, профессиональным	информационная работа с педагогами
---	----------------------------	------------------------------------

Продолжение таблицы 2.7

правильно интерпретируют полученную информацию	документами, однако не всегда правильно интерпретируют полученную информацию.	
--	---	--

#### Практическая готовность педагогов к инновационной деятельности

Педагоги умеют: работать в рабочих группах анализировать и оценивать себя как субъекта инновационной деятельности критически осмысливать всю поступающую информацию планировать и осуществлять инновационную деятельность	Педагоги умеют работать в рабочих группах анализировать и оценивать себя как субъекта инновационной деятельности критически осмысливать всю поступающую информацию планировать и осуществлять инновационную деятельность, однако всегда возникают затруднения, требующие сопровождения.	Необходимо управленческое сопровождение на всех этапах инновационной деятельности
---	---	---

#### 3. Эффективность управления в учреждении

Административная команда 100% имеет переподготовку по программе «Менеджмент в образовании»	Административная команда 100% имеет переподготовку по программе «Менеджмент в образовании»	-
Все члены административной команды обладают выраженными компетенциями стимулирования, мотивирования работников на профессиональный рост и развитие.	Все члены административной команды (100%) обладают выраженными компетенциями стимулирования, мотивирования работников на профессиональный рост и развитие.	-
Действия управленцев всегда согласованы, подчинены единой цели. Они едины в подходах к оценке профессионализма педагогов, в планировании своей работы с позиции стратегических целей и задач учреждения.	В действиях управленцев часто наблюдается «узкое» видение проблемы с позиции лишь своей личной зоны ответственности, что может снизить эффективность инновационной деятельности.	Произвести необходимые изменения в организационной структуре учреждения, исходя из актуальных потребностей учреждения

#### 4. Качество методического сопровождения деятельности педагогов

Разработаны диагностические материалы, которые позволяют	Разработаны диагностические материалы, которые позволяют	Диагностические материалы нуждаются в доработке в
--	--	---

качественно и объективно оценить уровень профессионального развития педагогов	материалы, которые позволяют качественно и объективно оценить.	соответствии с требованиями профессионального стандарта «Педагог» и ФГОС ООО
---	--	--

Продолжение таблицы 7

	уровень профессионального развития педагогов, актуальные на данный момент времени	
Разработана НПБ по переходу на профессиональный стандарт педагога	-	Разработать НПБ по переходу на профессиональный стандарт педагога
Разработаны методические рекомендации по переходу на новый профессиональный стандарт педагога	-	Разработать методические рекомендации по переходу на профессиональный стандарт педагога
<b>5. Материально-техническое обеспечение деятельности</b>		
МТБ учреждения соответствует требованиям ФГОС ООО и позволяет педагогам в полной мере реализовывать требования ФГОС ООО, ООП ОО, профессионального стандарта	В учреждении имеется ИБЦ, с выходом в Интернет, оснащенный ПК с возможностью пользоваться ЦОРами, электронными библиотеками. 100% учебных кабинетов оснащены ПК, аудио- и мультимедийными устройствами, позволяющими осуществлять образовательную деятельность в соответствии с требованиями ФГОС ООО. Однако парк компьютерной техники устарел и нуждается в модернизации. В учреждении имеются кабинеты для проведения лабораторных, проектных и других групповых занятий.	Модернизировать парк компьютерной техники в учреждении

Проведенный анализ показал следующее:

За последние 3 года сохранялась тенденция «омоложения» педагогического состава. Недостаток педагогического опыта приводит к тому, что их творческий потенциал практически не используется.

С другой стороны, в ходе подготовки к конкурсам и открытым мероприятиям различного уровня используется творческий потенциал и профессиональная компетентность педагогов – стажистов.

Педагогический стаж 40% педагогов МАОУ - СОШ № 165 более 10 лет (30% - более 20 лет). Это педагоги, находящиеся на стадии высокого профессионального мастерства, так как за эти годы они научились решать и простые и самые трудные задачи; они выделяются умениями или универсализмом, широкой ориентировкой в своей области, или тем и другим. За это время педагоги обретают индивидуальный, неповторимый стиль деятельности, её результаты стабильно хороши; имеют основание считать себя в чём – то незаменимыми. Обычно они уже имеют показатели своей квалификации (первую или высшую квалификационную категорию), представляют собой образец педагогической культуры и профессионального мастерства для молодых специалистов. Это педагоги, работающие в режиме самоконтроля, на доверии.

Но у некоторых из них, даже при достаточно высоком уровне профессиональной деятельности, реализуемой одними и теми же способами стереотипно и стабильно, проявляется признаки профессиональной стагнации, застоя. Для профилактики и предотвращения профессиональной стагнации необходимо раскрыть перед ними новые возможности самореализации, повышающие их ценность, конкурентоспособность.

Вывод по параграфу. В ходе анализа были выявлены проблемы.

1) несовершенство имеющейся системы мониторинга профессиональной компетентности педагогов;

2) низкий уровень компетентности молодых педагогов в вопросах нормативно – правового обеспечения образовательной организации (требования к структуре и условиям реализации образования, новые формы аттестации педагогических работников и др.);

3) нежелание включаться в инновационный процесс (внутренний протест);

4) снижение активности части педагогов при достаточно высоком уровне компетентности, проявление профессиональной стагнации, застоя.

Для решения данных проблем необходимо было спланировать и реализовать систему определенных действий и мероприятий, направленных на совершенствование системы мониторинга педагогической компетентности; повышение инновационного потенциала педагогического коллектива, то есть разработать Модель управления профессиональным развитием педагогов МАОУ - СОШ № 165.

## **2.2. Модель управления профессиональным развитием педагогов в МАОУ - СОШ № 165**

В современных условиях для решения проблем, стоящих перед МАОУ - СОШ № 165, где требуется педагог с новым педагогическим мышлением, основами рефлексивной культуры, ориентированный на реализацию личностной парадигмы в педагогической деятельности, усиливается необходимость создания такой модели управления профессиональным развитием, которая будет способствовать адаптации и развитию творческого потенциала каждого педагога.

Мы рассматриваем создание модели управления профессиональным развитием педагогов МАОУ - СОШ № 165 на основе системно-процессного подхода.

С позиции системного подхода модель управления общеобразовательной школой включает в себя: системообразующие факторы (цели, результаты деятельности); условия функционирования (социально-педагогические, временные); структурно-функциональные компоненты (отделы и подразделения школы, управляющая и управляемая подсистемы образовательного процесса).

Целевой блок	<p><b>Цель:</b> повышение эффективности управления профессиональным развитием педагогов MAOY - COШ № 165 путем совершенствования системы мониторинга, повышения уровня компетентности молодых педагогов и снижение профессионального выгорания (стагнации) опытных педагогических работников</p> <p><b>Задачи:</b></p>				
	<p>Совершенствование системы мониторинга педагогической компетентности, подобрать диагностические методики, опросники, тесты до 01.09.2019 года</p>	<p>Продолжить освоение новой формы аттестации педагогических и руководящих работников</p>	<p>Определить и внедрить в работу систему действий по профилактике профессиональной стагнации педагогов в 2019 – 2020 учебном году</p>	<p>Реализовать план повышения квалификации педагогов</p>	<p>Создать благоприятную мотивационную среду и эффективную систему оценки деятельности педагогов, тем самым повысить инновационный потенциал педагогического коллектива</p>
Содержательный блок	<b>Механизмы реализации модели</b>				
	<p>Системно-процессный подход</p> <p>система взаимосвязанных</p> <p>Нормативно-правовое обеспечение проф. развития</p>	<p><b>процессы управления:</b> маркетинг, планирование, проектирование, менеджмент ресурсов, информирование</p>	<p><b>основные процессы деятельности:</b> образовательная, инновационная;</p>	<p><b>процессы обеспечения:</b> материально-технические, финансовые, кадровые, информационные, методические</p>	<p>Ресурсы</p> <p>1. Нормативно-правовое</p> <p>2. Кадровое</p>
	<b>Условия</b>				
	<p>Организационно-управленческие</p>	<p>Научно-методические</p>	<p>Социально-экономические</p>	<p>Этапы профессионального развития педагогов</p>	
	<p>1. Учёт требований директивных и нормативных документов.</p> <p>2. Учёт перспектив развития учреждения, концепции его развития.</p> <p>3. Анализ уровня и условий достижения конечных результатов работы учреждения.</p> <p>4. Учёт условий и специфики функционирования учреждения.</p> <p>5. Учёт качественного и количественного состава педагогических кадров.</p> <p>6. Диагностика возможностей и потребностей педагогов; дифференцированный подход к ним.</p>	<p>педагогическое совещание, организация профессионального общения, трудовое сотрудничество, директива</p>	<p>материальное стимулирование, договор, хозрасчет, коллективный договор</p>	<p>формирование профессиональных намерений; профессиональная подготовка; профессионализация — адаптация в профессии; мастерство</p>	
Организационный блок	<b>Последовательность действий для достижения качественного результата</b>				
	<p>выявить основные процессы, необходимые для решения проблемы</p>	<p>определить их последовательность и взаимосвязь; выявить результативные критерии и методы</p>	<p>обеспечить уверенность в наличии ресурсов и информации, необходимых для поддержания хода реализации процессов и их мониторинга</p>	<p>наблюдать, измерять, анализировать процессы</p>	<p>проводить мероприятия, необходимые для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения процессов</p>
	<b>Этапы реализации модели</b>				
	<p>I этап – рефлексивно-информационный</p>	<p>II этап – организационный</p>	<p>III этап – практический</p>	<p>IV этап – обобщающе-аналитический</p>	
<p>Рефлексия актуального уровня развития педагогов, выявление точек роста с определением траектории дальнейшего развития.</p>	<p>Систематизирование данных, наблюдений и анализа педагогической, инновационной деятельности, участия педагогов в методической работе MAOY - COШ № 165. Анализ педагогами резерва своих профессиональных возможностей и затруднений.</p>	<p>Механизмы управленческого сопровождения профессионального развития педагогов</p>	<p>Организация деятельности по внедрению Модели управления профессиональным развитием педагогов</p>	<p>Представление опыта: публикация статьи, обобщение опыта на уровне ОО, района.</p>	
<p><b>Управленческие условия:</b> НПБ, кадры, финансовое обеспечение, программы повышения квалификации</p>		<p><b>Формы организации профессионального развития:</b> аттестация, конкурсы, семинары, вебинары, включенность в инновационную деятельность.</p>		<p>1. Нормативно-правовое</p> <p>2. Кадровое</p> <p>3. Мотивационное</p> <p>4. Материально-техническое</p>	
Результативный блок	<b>Ожидаемый результат</b>				
	<p><b>Результат:</b> рост количества педагогов с высшей квалификационной категорией</p>			<p><b>Критерии:</b> стандарт педагога, квалификационная категория, победитель ПНПО</p>	
	<b>Риск</b>				
<p>Ошибки в разработке Модели управления профессиональным развитием педагогов</p>	<p>Спротивление изменениям со стороны персонала</p>	<p>Появление дополнительных затрат</p>	<p>Несоблюдение установленных сроков</p>		
<b>Социально – экономический эффект</b>					
<p>Повышение квалификации педагогов ведёт к улучшению результативности работы с учащимися</p>	<p>Повышение уровня сплоченности коллектива</p>	<p>Повышение инновационного потенциала коллектива, повышение уровня квалификации ведёт к повышению выплат стимулирующих педагогам MAOY - COШ № 165 за конкретные достижения</p>	<p>Использование в методической работе дифференцированного подхода, учёт возможностей каждого педагога способствует нормализации психологического климата в коллективе</p>	<p>Создав благоприятную мотивационную среду и эффективную систему оценки деятельности педагогов, можно надеяться на то, что интересы учреждения станут интересами педагогического коллектива</p>	

## **Рис.11. Модель управления профессиональным развитием педагогов МАОУ - СОШ № 165**

Но использование только системного подхода для эффективного управления в современных условиях недостаточно, его необходимо дополнить методологией процессного подхода. Процессное управление уделяет особое внимание взаимодействию структурных элементов образовательной организации, причем взаимодействие строится не вдоль функциональной иерархии, а по горизонтали, на связи между структурными подразделениями.

Структурно-функциональная модель профессионального развития педагогов систематизирована с позиции системно-процессного подхода с разделением на уровни управления.

Цель: повышение эффективности управления профессиональным развитием педагогов МАОУ - СОШ № 165 путем совершенствования системы мониторинга, повышения уровня компетентности молодых педагогов и снижение профессионального выгорания (стагнации) опытных педагогических работников.

Задачи:

- 1) совершенствовать систему мониторинга педагогической компетентности, подобрать диагностические методики, опросники, тесты до 01.09.2019года;
- 2) продолжить освоение новой формы аттестации педагогических и руководящих работников;
- 3) определить и внедрить в работу систему действий по профилактике профессиональной стагнации педагогов в 2019 – 2020 учебном году;
- 4) в полной мере реализовать план повышения квалификации педагогов с учётом выявленных тенденций;

5) создать благоприятную мотивационную среду и эффективную систему оценки деятельности педагогов, тем самым повысить инновационный потенциал педагогического коллектива.

Рассмотрим подробнее механизмы реализации модели.

Содержательный блок включает:

– процессы управления:

Маркетинговые стратегические направления:

1) анализ профессионализма педагогов на основе выявления их потребностей, изучения результатов деятельности;

2) на основе выявленных потребностей определить возможности для повышения квалификации;

3) разработка программы повышения квалификации;

4) вовлечение педагогов в разные формы профессионального совершенствования на базе МАОУ - СОШ № 165;

5) определение поставщиков услуги повышения квалификации педагогов за пределами МАОУ - СОШ № 165;

6) подбор, систематизация инструментария для изучения результативности курсовой подготовки педагогов.

Стратегическое планирование:

1) разработка плана повышения квалификации педагогов на учебный год с учётом потребности каждого педагога;

2) разработка планов индивидуального развития педагогов с учётом потребностей и возможностей каждого педагога.

Стратегическое проектирование:

1) апробация, адаптация к условиям конкретного учреждения мониторинга достижения планируемых результатов освоения ООП; инструментария для мониторинга педагогической деятельности;

2) проектирование обогащения, изменения предметно – развивающей среды.

Основными процессами обеспечения управления профессиональным развитием педагога являются следующие ресурсы:

**Финансовые ресурсы:** Составление плана повышения квалификации с указанием стоимости услуги, сроков курсовой подготовки на учебный год.

**Кадровые ресурсы:** Планирование и организация работы с молодыми педагогами; Планирование и организация работы по профилактике стагнации педагогов - стажистов

**Информационные ресурсы:** Информирование педагогов о курсах по каскадно – цикличной модели по мере поступления предложений ЦРСО; Поиск альтернативных форм обучения; Заочное обучение: сайт «Академия родительского образования», сайт «1 сентября» и другие.

Наиболее подробно процессный подход в реализации модели управления профессиональным развитием педагогов МАОУ - СОШ № 165 приведен в таблице 8.

**Таблица 8.** Процессный подход в реализации модели управления профессиональным развитием педагогов МАОУ - СОШ № 165

Процессы	Проблемы	Решение
Управление	Недостаточная информация о проблемах, затруднениях в работе педагогов – не в полной мере определена потребность, спрос на услугу повышения квалификации.	Издание приказа о направлении на курсы ПК
Маркетинг		Анализ профессионализма педагогов на основе выявления их потребностей, изучения результатов деятельности
	Не определены поставщики услуги повышения квалификации(возможности).	На основе выявленных потребностей определить возможности для повышения квалификации: Вовлечение педагогов в разные формы профессионального совершенствования на базе МАОУ - СОШ № 165; Определение поставщиков услуги повышения квалификации педагогов за пределами МАОУ - СОШ № 165
	Отсутствует система отслеживания результативности курсовой подготовки педагогов.	Подбор, систематизация инструментария для изучения результативности курсовой подготовки педагогов
Планирование	Формальный подход при разработке индивидуального плана развития педагога.	Разработка планов индивидуального развития педагогов с учётом потребностей и возможностей каждого педагога.
Проектирование	Несовершенство мониторинга условий профессионального	Улучшение условий для профессионального развития педагогов ОУ

	развития педагогов	
Менеджмент ресурсов		
Финансовые ресурсы	Недостаток бюджетных средств, выделяемых на повышение квалификации педагогов	Привлечение внебюджетных средств

Продолжение таблицы 8

Кадровые ресурсы	Отсутствие дифференцированных форм работы с разными категориями педагогов	Планирование и организация работы с разными категориями педагогов
		Планирование и организация работы по профилактике стагнации педагогов - стажистов
Информирование	Несвоевременное информирование о сроках курсовой подготовки на предстоящий учебный год	Информирование педагогов о курсах по мере поступления предложений
	Недостаточность альтернативных форм обучения педагогов	Поиск альтернативных форм обучения; Заочное обучение: сайт «Академия родительского образования», сайт «1 сентября».
Деятельность		
Образовательная	Необходимость ежегодного обновления данных по тематике самообразования	Сбор и систематизация данных по тематике самообразования
	Необходимость реализации плана работы учреждения на учебный год	Обучение и развитие педагогов в соответствии с задачами годового плана работы ОУ: Обучение аналитической деятельности
	Недостаточный уровень компетентности педагогов по вопросам аттестации	Реализация плана работы по подготовке к аттестации
	Недостаточный уровень компетентности педагогов по вопросам реализации ФГОС к структуре и условиям реализации ООП	Изучение нормативных документов по внедрению ФГТ к структуре и условиям реализации ООП Работа по реализации ООП МАОУ - СОШ № 165 в течение учебного года
Инновационная	Низкая компетентность в ИКТ технологии у отдельных педагогов	Самообразование Обучение на курсах
	Недостаточный уровень проектной культуры у отдельных педагогов	Повышение уровня профессионального мастерства по реализации проектной технологии
	Низкий уровень компетентности в технологии портфолио педагога	Обучение в ходе семинаров – практикумов, консультаций, коучинг.
	Нежелание проходить процедуру аттестации по новой форме	Мотивация.
Обеспечение		
Методическое	Использование традиционных форм методической работы с кадрами	Внедрение в практику методической работы новых групповых и индивидуальных форм работы с педагогическим персоналом, особое внимание уделять активным и интерактивным формам.

	Неумение начинающих педагогов определить тему самообразования	Создание индивидуальных траекторий развития молодых педагогов
	Отсутствие дифференцированных форм работы с разными категориями педагогов	Обновление форм и методов работы с персоналом с учётом дифференцированного подхода.

Продолжение таблицы 8

	Недостаточность инструментария для изучения личностных качеств педагогов	Создание банка диагностического инструментария для изучения личностных качеств педагогов.
	Отсутствие стрессоустойчивости у педагогов	Психологическое сопровождение педагогов.

Последовательность действий для достижения качественного результата:

- выявить основные процессы, необходимые для решения проблемы;
- определить их последовательность и взаимосвязь; выявить результативные критерии и методы;
- обеспечить уверенность в наличии ресурсов и информации, необходимых для поддержания хода реализации процессов и их мониторинга;
- наблюдать, измерять, анализировать процессы;
- проводить мероприятия, необходимые для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения процессов.

Исходя из процессного подхода нами выделено четыре этапа внедрения модели управления профессиональным развитием педагога.

1 этап. Рефлексивно - информационный.

Разработка и обсуждение модели, изучение опыта коллег по проблеме сопровождения профессионального роста педагогов в межаттестационный период.

Анализ педагогами резерва своих профессиональных возможностей и затруднений.

## 2 этап Организационный.

Систематизирование данных наблюдений и анализа педагогической, инновационной деятельности, участия педагогов в методической работе МАОУ - СОШ № 165.

Мы считаем для успешного конструктивного выхода из кризиса профессионального развития важную роль играют педагогические индивидуальные и групповые формы консультирования. Консультации, которые необходимо будет оказывать в рамках реализации модели, можно классифицировать следующим образом:

- информационные, когда педагогу представляется необходимая информация, способствующая совершенствованию его профессиональной деятельности;
- инструктивные, когда для педагога проводится специальный инструктаж, т.е. даются конкретные рекомендации по решению профессиональной и личной проблемы;
- формирующие, когда разрабатываются инновационные стратегии развития образовательного учреждения;
- психологические (профилактические), когда содержание направлено на формирование благоприятного психологического климата в коллективе, на профилактику конфликтов, на эффективное межличностное общение.

## 3 этап. Практический

Разработка плана мероприятий, направленных на:

- совершенствование системы мониторинга педагогической деятельности;
- обновление форм и методов методической работы с педагогами, форм повышения квалификации;
- освоение новой формы аттестации педагогических и руководящих работников;

- планирование профессионального развития педагогов;
- повышение инновационного потенциала педагогических кадров.

4 этап. Обобщающе - аналитический

На данном этапе происходит представление опыта: публикации статей, представление на конкурсе педагогического мастерства, обсуждение результатов на уровне ОО, района.

Основные этапы внедрения модели описаны в таблице 9

**Таблица 9.** Этапы внедрения Модели управления профессиональным развитием педагогов в МАОУ СОШ № 165

<b>I этап – рефлексивно-информационный</b>		
Содержание деятельности	Ожидаемый результат	Продукты Модели управления профессиональным развитием педагогов
Информационная работа с педагогами по внедрению профессионального стандарта, новых форм аттестации ПР. Рефлексия актуального уровня развития педагогов, выявление точек роста с определением траектории дальнейшего развития.	Педагоги информированы о содержании и сроках внедрения профессионального стандарта, новой формы аттестации ПР	Разработаны планы профессионального развития на 2020-2023 гг.
<b>II этап – организационный</b>		
Создание механизмов управленческого сопровождения профессионального развития педагогов	Оптимизирован функционал административной команды	Должностные инструкции
Оптимизация организационной структуры учреждения	Организационная структура оптимизирована. Определены долгосрочные и среднесрочные цели и задачи, исполнители, ресурсы, механизмы стимулирования.	Созданы рабочие модули: организационно-управленческий, научно-методический, практический. Нормативные локальные акты, определяющие порядок работы творческих групп, цели, задачи.
Создание информационной поддержки	Создание индивидуальных блогов учителей	Блог учителя
Анализ имеющихся в учреждении материально-технических ресурсов для повышения профессиональной компетентности педагогов	Определены направления развития МТБ	Перспективный план модернизации МТБ учреждения
<b>III этап – практический</b>		
Организация деятельности рабочих модулей по реализации Модели	Деятельность рабочих модулей реализации Модели управления	В организационно-управленческом модуле: НПБ в соответствии с

управления профессиональным развитием педагогов	профессиональным развитием педагогов осуществляется согласно плану работы	потребностями. В научно-методическом модуле: методические разработки, рекомендации, иные документы, обобщающие ход реализации модели.
---	---	---

Продолжение таблицы 9

		В практическом модуле: уроки открытые уроки, мастер-классы, выступления на педсоветах, методических объединениях, ведение индивидуальных блогов.
Диагностика уровня профессиональной компетентности педагогов	Выявлен уровень профессиональной компетентности педагогов	Рекомендации педагогам по повышению уровня профессиональной компетентности.
Определение путей дальнейшего совершенствования системы работы по формированию профессиональных компетенций в соответствии со стандартом педагога.	На практике применяются инновационные формы повышения профессиональных компетенций педагогов	Обобщение опыта по результативности новых форм оперативного взаимодействия и повышения профессиональных компетенций педагогов на уровне ОУ, района.
Изучение опыта пилотных регионов по внедрению профессионального стандарта	Освоен опыт работы	Дорожная карта по переходу на новый профессиональный стандарт
Мониторинг промежуточных результатов внедрения модели управления профессиональным развитием педагогов	Получены промежуточные результаты мониторинга успешности реализации Модели управления профессиональным развитием педагогов	Отчет о результатах деятельности, внесение корректировок
<b>IV этап – обобщающе-аналитический</b>		
Анализ полученных результатов, рефлексия	Подведены итоги внедрения Модели управления профессиональным развитием педагогов	Отчет о результатах деятельности

Далее необходимо оценить возможные риски, которые могут снизить эффективность внедрения Модели управления профессиональным развитием педагогов. Разработаем систему оценки рисков (табл.10):

**Таблица 10. Критерии и оценка риска**

<b>Критерий</b>	<b>Оценки</b>
Вероятность проявления риска	очень высокие - 0,9; высокие - 0,7; средние - 0,5; низкие - 0,3; очень низкие - 0,1

Серьёзность последствий	очень серьёзные - 0,9; серьёзные - 0,7; средние - 0,5; незначительные - 0,3; очень незначительные - 0,1.
-------------------------	--

Основываясь на данной таблице, проведем оценку рисков внедрения Модели управления профессиональным развитием педагогов (рис.11).

**Таблица 11.** Риски внедрения Модели управления профессиональным развитием педагогов

№	Риск	Описание	Вероятность появления	Серьезность последствий	Коэффициент влияния
R1	Ошибки в разработке Модели управления профессиональным развитием педагогов	Важно учитывать человеческий фактор и ошибки, которые могут быть допущены в процессе исследования и разработки Модели управления профессиональным развитием педагогов	0,2	0,2	0,4
R2	Сопrotивление изменениям со стороны персонала	Естественная реакция на нововведения - отрицание и недовольство, которые необходимо преодолеть	0,9	0,6	0,54
R3	Появление дополнительных затрат	Высокая неопределённость окружающей среды может спровоцировать появление новых затрат, что увеличит общую стоимость внедрения Модели управления профессиональным развитием педагогов.	0,7	0,8	0,56
R4	Несоблюдение установленных сроков	Незапланированные события могут повлиять на сроки реализации Модели управления профессиональным развитием педагогов	0,5	0,1	0,05

Выявив и оценив вероятность наступления и серьёзность последствий возможных рисков, построим карту рисков, чтобы обозначить наиболее опасные события при реализации модели управления профессиональным развитием педагогов МАОУ - СОШ № 165 (табл.12).

Как видно из приведённой карты, 2 риска находятся выше границы терпимости, и необходимо предпринять дополнительные действия по их снижению и минимизации последствий:

- составление плана мероприятий, определяющего временные и финансовые затраты и круг ответственных лиц;
- составление графика реализации модели управления профессиональным развитием педагогов МАОУ - СОШ № 165;
- включить мероприятия по преодолению сопротивлений изменениям.

**Таблица 12.** Карта рисков

Вероятность появления	Серьезность последствий				
	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9
0,9	0,9	0,27	0,45	0,63	0,81
0,7	0,7	0,21	0,35	0,49	0,63
0,5	0,5	0,15	0,25	0,35	0,45
0,3	0,3	0,09	0,15	0,21	0,27
0,1	0,1	0,3	0,5	0,7	0,9

Далее рассмотрим баланс факторов, сопутствующих и препятствующих реализации проекта, построив поле сил К. Левина.

К движущим силам проекта относятся:

- преобладание профессионального типа сотрудников не требует дополнительных усилий по мотивации к обучению. Влияние данного фактора высокое, так как позволяет избежать значительных затрат, и обладает относительным весом 0,3;

– высокая лояльность работников к организации обеспечивает поддержку решений руководства (0,1).

– особенности обучения взрослых обуславливают осознанное отношение к форме, содержанию и процессу обучения, а также стремление воплотить полученные знания, умения и навыки на практике (0,3).

Сдерживающие силы:

– сопротивление нововведениям и консервативность сотрудников организации может вызвать сопротивление и осложнить процесс реализации модели управления профессиональным развитием педагогов МАОУ - СОШ № 165 (0,35).

– затраты на реализацию модели управления профессиональным развитием педагогов МАОУ - СОШ № 165 должны быть точно рассчитаны и оправданы с позиции экономической и социальной эффективности (0,15).

Таким образом, суммарный вес поддерживающих сил выше, чем сдерживающих. Тем не менее, необходимо реализовать мероприятия по преодолению сопротивления инновациям.

Пути преодоления рисков:

– использование новых эффективных форм методической работы с педагогическими кадрами: создание индивидуальных траекторий развития педагогов, тьюторское сопровождение, коучинг;

– использование интерактивной модели обучения педагогов;

– оказание действенной методической помощи при заполнении электронного индивидуального портфолио педагога

– совершенствование системы стимулирования педагогов;

– создание команды по подготовке и сопровождению педагогов в конкурсном движении;

– разработка системы мотивации педагогов – стажистов к активизации творческой деятельности.

Ожидаемый результат: рост количества педагогов с высшей квалификационной категорией.

Рассмотрим основные критерии эффективности модели и ожидаемого результата управления профессиональным развитием педагогов.

Таковыми критериями являются: удовлетворение требованиям профессионального стандарта «Педагог», подтверждение или повышение квалификационной категории, увеличение участников и победителей олимпиад.

Социально – экономический эффект.

1) повышение квалификации педагогов ведёт к улучшению результативности работы с обучающимися;

2) повышение уровня сплоченности коллектива;

3) повышение инновационного потенциала коллектива, повышение уровня квалификации ведёт к повышению стимулирующих выплат педагогам МАОУ - СОШ № 165 за конкретные достижения;

4) использование в методической работе дифференцированного подхода, учёт возможностей каждого педагога способствует нормализации психологического климата в коллективе.

Таким образом, создав благоприятную мотивационную среду и эффективную систему оценки деятельности педагогов, можно надеяться на то, что интересы учреждения станут интересами педагогического коллектива.

Вывод по параграфу. Методическая работа занимает особое место в системе управления МАОУ - СОШ № 165, так как прежде всего способствует активизации личности педагога, развитию его творческого потенциала. Все её формы направлены на повышение квалификации и мастерства педагога. Постоянная связь содержания методической работы с результатами работы педагогов обеспечивает непрерывный процесс совершенствования профессионального мастерства каждого педагога. В то же время методическая работа носит опережающий характер и отвечает за развитие и

совершенствование всей работы педагогического коллектива, в соответствии с новыми достижениями в педагогической и психологической науке.

В современных условиях для решения проблем, стоящих перед МАОУ - СОШ № 165, где требуется педагог с новым педагогическим мышлением, основами рефлексивной культуры, ориентированный на реализацию личностной парадигмы в педагогической деятельности, усиливается необходимость внедрения такой модели управления профессиональным развитием педагога, которая будет способствовать адаптации и развитию творческого потенциала педагога.

### **2.3. Методические рекомендации по внедрению модели управления профессиональным развитием педагогов МАОУ - СОШ № 165**

Актуальность внедрения модели управления профессиональным развитием педагога состоит в том, что она показывает пути научно-методического сопровождения педагога в его профессиональном развитии с учетом инновационных подходов к организации методической работы в школе.

При организации управления профессиональным развитием педагогов участниками являются:

- образовательные учреждения, организующие диагностику профессиональных затруднений у своих педагогических работников и дальнейший выбор педагогами программ повышения квалификации или модулей дополнительных профессиональных программ.

- учреждения дополнительного профессионального педагогического образования (ИРО), разрабатывающие и реализующие дополнительные профессиональные программы, в том числе и в сетевой форме.

– организации-партнеры, которые предоставляют материально - технические и организационно-педагогические ресурсы для реализации дополнительных профессиональных программ или отдельных модулей программ, а также для проведения отдельных учебных занятий по тематике программ. В качестве партнера могут выступать различные организации дополнительного профессионального педагогического образования других районов и города, образовательные учреждения, ресурсные центры и пр.

Управление профессиональным развитием педагогов должно осуществляться на трёх этапах:

– подготовительном: в образовательном учреждении проводится диагностика уровня профессиональной компетентности педагогов, выявляются их образовательные запросы и формируется заказ на повышение квалификации;

– основном: при непосредственной реализации дополнительных профессиональных программ;

– итоговом: при повторной профессиональной диагностике после завершения обучения.

На подготовительном этапе при организации и проведении диагностики уровня профессиональной компетентности педагогов в образовательных учреждениях могут быть использованы различные методики.

Наглядно обобщенная оценка не только позволяет повысить объективность оценки (самооценки) деятельности педагога, но и служит своеобразным формирующим оцениванием. Это позволяет педагогу не только объективно определить собственный профессиональный уровень, выявить профессиональные затруднения и дефициты, но и определиться с перспективами собственного профессионального развития.

При получении оценки «не вполне владеет компетенцией», «не владеет компетенцией» педагогу подбираются программы повышения квалификации

или набор модулей, освоение которых поможет ему овладеть данной компетенцией.

В образовательном учреждении под руководством представителя администрации идет согласование содержания, продолжительности, сроков, форм прохождения повышения квалификации, формируется образовательный запрос на прохождение курсов повышения квалификации.

В зависимости от выбранных программ или модулей педагоги с соответствующими образовательными потребностями направляются на прохождение курсов повышения квалификации (обучение) в соответствии с календарным учебным графиком реализации дополнительных профессиональных педагогических программ.

Это позволяет максимально приблизить выбор содержания программы к потребностям МАОУ - СОШ № 165 и самих педагогов.

Для эффективной реализации управления профессиональным развитием педагога, на наш взгляд, требуется включение специальной службы, которая могла бы проводить не только инвентаризацию образовательных ресурсов и определение возможностей образовательного учреждения МАОУ - СОШ № 165, но и обеспечивать условия для реализации программ повышения квалификации и поиска партнеров. Рабочая группа формируется из сотрудников МАОУ - СОШ № 165 в количестве четырех человек, заместители директора начальной и основной школы, педагог-психолог, ответственный за проведение аттестации.

Рабочая группа может:

- осуществлять структурирование и систематизацию информации об образовательных программах различных организаций повышения квалификации;
- осуществлять верификацию информации, уточнять и дополнять первоначальные сведения о модулях и программах;
- размещать эти сведения в базе данных – едином информационный ресурсе или банке образовательных программ, где была бы представлена

информация о программах повышения квалификации, имеющихся в учреждениях ДППО (сроках реализации программ, объеме часов, темах, формах контрольно-измерительных процедур, формах организации и реализации образовательной услуги, контингенте обучающихся и пр.).

В части определения содержания деятельности руководителю рабочей группы рекомендуется определить профессиональные достижения и дефициты педагогов.

Для этого предлагаем использовать информацию из индивидуальных планов профессионального развития педагогов и дифференцированной программы развития профессиональной компетентности педагогических работников образовательной организации. Начать работу рекомендуем с составления обобщенного перечня профессиональных достижений педагогических работников, входящих в состав предметного методического объединения (таблица 13).

**Таблица 13.** Обобщенный перечень профессиональных достижений членов методического объединения (название методического объединения)

Компетенции (трудовые действия), успешный опыт владения которыми, может быть предъявлен коллегам	Ф.И.О. педагогов – носителей опыта	Формы предъявления педагогами результатов успешного опыта реализации компетенции
Трудовая функция «Общепедагогическая функция. Обучение»		
Трудовая функция «Воспитательная деятельность»		
Трудовая функция «Развивающая деятельность»		
Трудовая функция «Педагогическая деятельность по реализации программ начального общего образования»		
Трудовая функция «Педагогическая деятельность по реализации программ основного и среднего общего образования»		

Заполнение таблицы позволит руководителю выявить ресурсы МАОУ - СОШ № 165 в оказании адресной помощи педагогам, испытывающим затруднения в развитии той или иной трудовой функции. Критерии оценки

эффективности модели управления профессиональным развитием педагогов  
 MAOY - COШ № 165 приведены на рис.12.

<p>Деятельность администрации по психологической и методической поддержке профессионального развития педагогов</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Показатели: дифференцированный подход к учителям, умение вовлекать их в работу по профессиональному самосовершенствованию, организация активных и увлекательных форм такой работы</li> <li>Критерии: Функционирует дифференцированная система психологической и методической поддержки учителей, работающих над развитием своего творческого потенциала.</li> </ul>
<p>Оценивание руководителями школы результатов своей деятельности и своевременное исправление допущенных просчетов</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Показатели: умение увидеть свою работу «со стороны», терпимость к критике, демократический стиль, конструктивная реакция на ошибки</li> <li>Критерии: Открытое, коллегиальное, критическое обсуждение управленческих решений и исправление их нежелательных последствий, делегирование полномочий. Администрация умело использует педагогические советы и управленческие совещания для решения текущих проблем, но не может привлечь коллектив для выработки стратегической линии развития коллектива.</li> </ul>
<p>Профессиональная компетентность учителей с профстандартом</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Показатели:</li> <li>Уметь планировать, проводить уроки, анализировать их эффективность (самоанализ урока).</li> <li>Владеть формами и методами обучения, выходящими за рамки уроков: лабораторные эксперименты, полевая практика и т.п.</li> <li>Использовать специальные подходы к обучению, для того чтобы включить в образовательный процесс всех учеников: со специальными потребностями в образовании; одаренных учеников; учеников, для которых русский язык не является родным; учеников с ограниченными возможностями и т.д.</li> <li>Уметь объективно оценивать знания учеников, используя разные формы и методы</li> <li>Критерии: Большинство учителей в совершенстве владеют преподаваемыми предметами, имеют проверенную на собственном опыте систему преподавания учебного предмета; вовлекают учащихся в учебу, постоянно отслеживают реальное продвижение, успехи и неудачи учащихся; вносят коррективы в работу. В школе преобладают учителя, достигающие высоких результатов в обучении и воспитании учащихся, умеющие связывать преподаваемый предмет с развитием личности ребенка, имеющие, однако, некоторые затруднения в организации самостоятельной учебной и внеклассной деятельности учащихся.</li> </ul>
<p>Сотрудничество учителей школы, ориентация на совместные достижения</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Показатели: отношение учителей к сотрудничеству, к успехам и неудачам коллег; традиции обсуждения уроков, школьных дел и обмена опытом; ориентация на командную форму работы, распределение поручений в соответствии с индивидуальными склонностями и интересами учителей.</li> <li>Критерии: Большинство учителей испытывают удовлетворение при взаимодействии с коллегами, содействуют успеху друг друга, в школе утвердились организационные формы обмена достижениями, коллектив представляет собой слаженную команду. Учителя тяготеют к сотрудничеству, испытывают дефицит общения, в школе имеются, но недостаточно развиты формы совместной педагогической деятельности и обмена опытом.</li> </ul>
<p>Поддержка инициатив и новаторства учителей</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Показатели: стремление разобраться в предложениях и инициативах коллег, поддержка и терпимость к неудачам друг друга, желание применить лучшие находки в собственной практике.</li> <li>Критерии: Интерес к новаторским предложениям, практическая и психологическая поддержка учителей, выступающих с продуктивными идеями и технологиями. Прагматический подход к инновациям, ожидание от них быстрого результата, сдержанная позиция в отношении самостоятельного применения новшеств.</li> </ul>

## **Рис.12. Критерии эффективности модели управления профессиональным развитием педагогов МАОУ - СОШ № 165**

Далее, используя информацию дифференцированной программы развития профессиональной компетентности педагогов МАОУ - СОШ № 165, руководитель сможет соотнести потребности педагогов МАОУ - СОШ № 165 в развитии определенных компетенций с возможностями совершенствования последних за счет ресурса образовательной организации: демонстрации достижений, представления инновационного опыта.

Реализация прохождения обучения педагогами по программам повышения квалификации может осуществляться по-разному. Первый вариант, когда ДПОП реализуется в учреждении дополнительного профессионального педагогического образования своего района.

В этом случае педагог может пройти обучение беспрепятственно. И здесь срабатывает обычный механизм организации повышения квалификации, действующий в настоящее время.

Для развития психолого-педагогической компетенции педагогов могут быть использованы:

- методы социально - психологического тренинга профессиональной компетентности учителя с целью совершенствования профессиональной позиции учителя, развития психических процессов (педагогическое мышление, педагогическая рефлексия и другие качества личности), совершенствования педагогических умений по развитию приемов психологической разгрузки, расширение профессиональных знаний;

- анализ конкретных педагогических ситуаций с целью совместного решения общих профессиональных задач (низкая успеваемость, конфликтные ситуации в классе, в коллективе и др.);

- задания, связанные с развитием умений учителя оценивать и совершенствовать свой индивидуальный стиль, профессиональные позиции и установки с целью повышения профессионализма.

- задания, связанные с развитием профессионально важных характеристик личности (анализ и самоанализ педагогической деятельности учителя, приемы умственного тренинга синектики (метод «мозгового штурма»), приемы дискуссий и др.).

Возможные формы, используемые с целью совершенствования педагогической компетентности:

- научно-методические конференции разного уровня;
- открытые уроки;
- проектная, исследовательская деятельность педагогов;
- мастер-классы;
- взаимопосещение уроков;
- наставничество;
- семинары;
- профессиональное самообразование;
- тренинговые упражнения;
- дискуссии;
- курсы повышения квалификации и др.

Вывод по 2 главе. Таким образом, разработаны рекомендации по внедрению модели управления профессиональным развитием педагогов МАОУ - СОШ № 165, связанной с подготовкой таких планов (структура, содержательное наполнение, учет мероприятий, запланированных в дифференцированных программах развития профессиональной компетентности педагогов) и их реализацией.

Одно из направлений этого плана связано с совершенствованием профессионально - педагогической компетентности педагогов.

Таким образом, к 2020 году педагогам необходимо быть готовым к прохождению процедуры установления уровня квалификации в рамках новой модели аттестации и психологически, и содержательно.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Результаты проведенного исследования позволили сделать следующие выводы.

Профессиональное развитие педагога - формирование профессиональной направленности, компетентности, социально значимых и профессионально важных качеств и их интеграцию, готовность к постоянному росту, поиск оптимальных приемов качественного и творческого выполнения деятельности в соответствии с индивидуально-психологическими особенностями. Система управления процессом профессионального развития педагога в условиях непрерывного педагогического образования – это вид управленческой деятельности, направленной на подготовку педагогов к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач.

Современные теоретические подходы к управлению профессиональным развитием педагогов ориентирует образовательные учреждения на деятельность в едином, постоянно изменяющемся научно-методическом пространстве системы образования, необходимость создавать программы повышения квалификации, отражающие индивидуальную траекторию профессионального развития педагога.

Рассматривая требования к профессиональному развитию педагогов, прежде всего следует рассмотреть наиболее значимые профессиональные качества, присущие педагогу. Одним из наиболее значимых профессиональных качеств педагога является профессионализм.

Одним из наиболее распространенных способов профессионального развития является повышение квалификации.

Исходя из анализа современных исследований видно, что для успешной педагогической деятельности, специалист должен обладать такими профессиональными навыками как профессиональная готовность, педагогическая компетентность, профессиональное самосознание, готовность к педагогической деятельности, педагогическое общение, профессиональное саморазвитие, стремление к повышению квалификации.

Результаты анализа кадрового состава педагогов МАОУ СОШ №165 показал следующее.

Педагогический стаж 40% педагогов МАОУ - СОШ № 165 более 10 лет (30% - более 20лет). Это педагоги, находящиеся на стадии профессионального мастерства, так как за эти годы они научились решать и простые и самые трудные задачи; они выделяются или какими – то специальными качествами, умениями или универсализмом, широкой ориентировкой в своей области, или тем и другим. За это время педагоги обретают индивидуальный, неповторимый стиль деятельности, её результаты стабильно хороши; имеют основание считать себя в чём – то незаменимыми. Обычно они уже имеют показатели своей квалификации (первую или высшую квалификационную категорию), представляют собой образец педагогической культуры и профессионального мастерства для молодых специалистов.

В ходе анализа были выявлены проблемы.

- Несовершенство имеющейся системы мониторинга профессиональной компетентности педагогов;

- Низкий уровень компетентности молодых педагогов в вопросах нормативно – правового обеспечения образования (требования к структуре и условиям реализации ООП образования, новые формы аттестации педагогических работников и др.)

- Нежелание включаться в инновационный процесс (внутренний протест);

- Снижение активности части педагогов при достаточно высоком уровне компетентности, проявление профессиональной стагнации, застоя.

Для решения выявленных проблем предложена Модель управления профессиональным развитием педагогов МАОУ - СОШ № 165 на основе системно- процессного подхода.

Актуальность внедрения модели управления профессиональным развитием педагога состоит в том, что она показывает пути научно- методического сопровождения педагога в его профессиональном развитии с учетом инновационных подходов к организации методической работы в школе.

Ожидаемый результат

Совершенствование системы мониторинга педагогической компетентности, формирование банка диагностических методик, опросников, тестов.

Освоение новой формы аттестации педагогических и руководящих работников

Разработка и внедрение в работу системы действий по профилактике профессиональной стагнации педагогов в 2019 – 2020 учебном году;

Разработка и запуск в реализацию плана повышения квалификации педагогов с учётом выявленных тенденций.

Создание благоприятной мотивационной среды и эффективной системы оценки деятельности педагогов, тем самым повышение инновационного потенциала педагогического коллектива.

Также разработаны методические рекомендации по внедрению модели управления профессиональным развитием педагога.

Управление профессиональным развитием педагогов будет осуществляться на трёх этапах:

– подготовительном: в образовательном учреждении проводится диагностика уровня профессиональной компетентности педагогов, выявляются их образовательные запросы и формируется заказ на повышение квалификации;

– основном: при непосредственной реализации дополнительных профессиональных программ;

– итоговом: при повторной профессиональной диагностике после завершения обучения.

Таким образом, управление профессиональным развитием педагогов образовательной организации предполагает, что руководство организации путем целенаправленной деятельности создает условия для формирования и развития профессиональных компетенций педагогов, их ценностного отношения к деятельности, личностной заинтересованности в достижении высокого профессионального результата.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации: (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (в ред. от 30.12.2008) // Российская газета. 1993. 25 декабря
2. Федеральный закон от 29.12.2012 г. No 273 – ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» // <http://www.consultant.ru/online/>
3. Постановление Правительства Российской Федерации от 15.04.2014 г. No 295 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» на 2013-2020 годы» // <http://www.consultant.ru/online/>
4. Распоряжение Правительства РФ от 08.11.2011 г. No 2227-р «Об утверждении Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года» // <http://www.consultant.ru/online/>
5. Приказ Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации (Минздравсоцразвития России) от 26.08.2010 г. No 761н «Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования» // <http://www.consultant.ru/online/>
6. Приказ Минтруда России от 18.10.2013 No 544н «Об утверждении профессионального стандарта «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, педагог)» // <http://www.consultant.ru/online/>
7. Приказ Министерства образования и науки РФ от 07.04.2014 г. No 276 «Порядок проведения аттестации педагогических работников организациях, осуществляющих образовательную деятельность» // <http://www.consultant.ru/online/>

8. Концепция развития непрерывного образования взрослых в Российской Федерации на период до 2025 года // <http://www.consultant.ru/online/> Акмеология: Учебное пособие / под ред. А.Деркач, В. Зазыкина. - СПб.: Питер, 2013. – 256 с.

9. Александрова, М. В. Становление карьеры педагога в территориальной образовательной системе: монография / М. В. Александрова: Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого. – Великий Новгород, 2017. – 238 с.

10. Алфеева Е. В. Проблемы профессиональной компетентности молодых педагогов // Современная психология: материалы IV Междунар. науч. конф. (г. Казань, октябрь 2016 г.). — Казань: Бук, 2016. — С. 41-43.

11. Альханов Н. М. Проблемы компетентного подхода к формированию профессиональной компетентности в системе высшего образования // Педагогика высшей школы. — 2015. — №3. — С. 55-57.

12. Арымбаева К. М., Кенжебаев Ж. А., Аяпов М. Профессионально-личностное становление будущего учителя как педагогическая проблема // Образование: прошлое, настоящее и будущее: материалы IV Междунар. науч. конф. (г. Краснодар, февраль 2018 г.). — Краснодар: Новация, 2018. — С. 109-111.

13. Асмолов, А. Г. Системно-деятельностный подход к разработке стандартов нового поколения / А. Г. Асмолов // Педагогика. - 2014. -№ 4. - С. 18-22.

14. Аудит личностных качеств и профессиональных компетенций педагога ДОО. Диагностический журнал. - М.: Учитель, 2014. - 382 с.

15. Балева В.В. Профессиональное развитие педагога в рамках непрерывного образования // Международный журнал социальных и гуманитарных наук. – 2016. – Т. 2. №1. – С. 58-61.

16. Беловицкая С. И. Профессиональное развитие педагога путем совершенствования деятельности // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2013. – Т. 3. – С. 2681–2685.

17. Беляева Н. С. Система формирования профессиональной компетентности учителя в процессе педагогической деятельности // Проблемы и перспективы развития образования: материалы Междунар. науч. конф. (г. Пермь, апрель 2011 г.).Т. I. — Пермь: Меркурий, 2011. — С. 11-14.
18. Бодров В.А. Психология профессиональной пригодности. Учебное пособие для вузов – М. ПЕР СЭ, 2011 – 511 с – (Современное образование).
19. Бондаревская, Е. В. Педагогическая культура как общественная и личная ценность / Е. В. Бондаревская // Педагогика. - 2015. - № 3. - С. 37–43.
20. Бурмистрова, Н. А. Математическое моделирование экономических процессов как средство формирования профессиональной компетентности будущих специалистов / Н.А. Бурмистрова. - М.: Логос, 2016. - 228 с.
21. Вержицкий, Г. А. Исследование социально-психологических факторов готовности педагогов к профессиональной деятельности в условиях новой системы оплаты труда / А. Г. Вержицкий, Е. С. Щеголенкова, Е.Н.Вержицкая // Педагог Кузбасса – 2010 - № 2(13). – С.48-54.
22. Власенко, С.В. Современные аспекты управления профессиональным развитием педагога / С. В. Власенко // Вектор науки ТГУ. – 2012. - № 3 2(9). – С.70—72.
23. Гусарова М.Н. Личностное информационное пространство педагога как фактор его профессионального развития // Современные проблемы науки и образования. – 2018. – № 1. С.1 -3
24. Жильцова Л. В. Проблема профессионального развития педагогов дополнительного образования / Л. В. Жильцова // Высшее образование в России: история и современность: сборник научных трудов / науч. ред. М.А.Дьячкова; отв. ред. О. Н. Томюк. — Екатеринбург: УрГПУ, 2017. — С.208-213.
25. Журавлев, В. И. Методология педагогики / В. И. Журавлев // Педагогика. Теория и системы. – М.: Педагогическое агентство, 2015.

26. Зайцева, Т. В. Управление персоналом: Учебник / Т. В. Зайцева, А.Т. Зуб. – М.: Форум: Инфра-М, 2016. – 336 с.
27. Захарова Е. А. Требования к профессиональному развитию педагогов в условиях последиplomного образования // Молодой ученый. — 2011. — №3. Т.2. — С. 115-117.
28. Зеер, Э. Ф. Психология профессионального развития / Э. Ф. Зеер. - М.: Академия. 2015. – 240 с.
29. Катербарг Т.О. Профессиональное развитие педагога в проектной деятельности общеобразовательной организации: автореферат дис. ... кандидата педагогических наук: 13.00.08 / Катербарг Татьяна Осиповна; [Место защиты: Краснояр. гос. пед. ун-т им. В.П. Астафьева]. - Красноярск, 2015. - 23 с.
30. Катербарг Т.О., Рассказов, Ф.Д. Профессиональный потенциал педагога как педагогическая категория / Т.О. Катербарг, Ф.Д. Рассказов // Вестник Челябинского государственного педагогического университета. – Челябинск, 2013. – № 1 . – С. 132–140
31. Климов, Е. А. Психология профессионального самоопределения: Учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / Е. А. Климов. –М.: Академия, 2014. – 304 с.
32. Коптелов, А. В. Профессиональное развитие педагогов в условиях введения Федеральных государственных образовательных стандартов общего образования / А. В. Коптелов, А. В. Машуков // Современные проблемы науки и образования - 2012. - № 6. - С.1-9.
33. Котова, И. Б. Влияние инновационных идей А.В.Петровского о личности на трансформацию образовательных парадигм / И.Б. Котова //Развитие личности. - 2014. - № 2. - С.180-197.
34. Кузьма Т. И. Профессиональное выгорание педагога вуза // Молодой ученый. — 2015. — №20. — С. 533-535.
35. Лаго, Дж. О. Психологическая энциклопедия / Дж. О. Лаго /под ред. Р. Корсини, А. Ауэрбаха. – СПб.: Питер, 2016. – 1096 с.

36. Левитан, К. М. Личность педагога: становление и развитие / К.М.Левитан. - Саратов: Изд-во ун-та, 2014. - 168 с.
37. Лельчицкий, И.Д. Личностно-профессиональный идеал учителя в отечественной педагогике первой трети XX века / И.Д. Лельчицкий. - М.: Российская академия образования (РАО), 2016. - 292 с.
38. Логинова А. В. Профессиональный стресс и синдром профессионального выгорания в педагогической деятельности // Молодой ученый. — 2015. — №11. — С. 1408-1410.
39. Маркова, А. К. Психология труда педагога / А. К. Маркова. –М.: Просвещение, 2013. – 192 с.
40. Маркова, А. К. Психология профессионализма / А. К. Маркова. - М.: Знание,2016. - 308 с.
41. Мелехина, Е. А. Роль непрерывного образования в профессиональном развитии педагога / Е. А. Мелехина // Педагогическое образование и наука. - 2016. - № 12. – С.20-25.
42. Мескон, М. Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Дело ЛТД, 2014. – 702 с.
43. Минаева Н.В. К вопросу об особенностях проектирования профессионального развития педагогических работников // Человек. Культура. Образование. 2018. №2.- С.1-3
44. Миронова, М. Н. Попытка целостного подхода к построению модели личности педагога / М. Н. Миронова // Вопросы психологии. - 2018. № 1.- С.44-54
45. Митина, Л. М. Профессиональное развитие и здоровье педагога: проблемы и пути решения / Л. М. Митина // Вестник образования России. – 2015. - № 7. – С.48-58.
46. Митина, Л. М. Психология труда и профессионального развития педагога: Учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / Л. М. Митина. - М.: Академия, 2014. - 320 с.

47. Ожегов, С. И. Толковый словарь русского языка: 80000 слов и фразеологических выражений / Российская академия наук. Институт русского языка им. В. В. Виногорова. – 4-е изд., дополненное / С. И. Ожегов, Н.Ю.Шведова. – М.: Азбуковник, 2017. - 944 с.
48. Основы общей психологии / С. Л. Рубинштейн. – СПб.: Питер Ком, 2018. – 720 с.
49. Панова, Н. В. Роль личностного развития педагога в профессиональном благополучии / Н. В. Панова // Мир науки, культуры, образования. - 2011. - № 2 (27). – С. 118- 121.
50. Панфилова О. И. Понятие «профессиональная компетентность» и различные подходы к изучению феномена данного понятия // Инновационные педагогические технологии: материалы V Междунар. науч. конф. (г. Казань, октябрь 2016 г.). — Казань: Бук, 2016. — С. 3-6.
51. Панфилова О. И. Повышение профессиональной компетенции педагогов в области воспитания в процессе педагогической деятельности // Молодой ученый. — 2016. — №15. — С. 488-491.
52. Педагогика и психология высшей школы /под. ред. М.В.Булановой-Топорковой: Учебное пособие. - Ростов н/Д: Феникс, 2012. - 544 с.
53. Педагогика, психология и образование: от теории к практике / Сборник научных трудов по итогам международной научно-практической конференции. № 2. Ростов-на-Дону, 2015. 128 с.
54. Педагогический словарь: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / В. И. Загвязинский, А. Ф. Закирова, Т. А. Строкова; под ред. В.И.Загвязинского, А. Ф. Закировой. – М.: Академия, 2018. – 352 с.
55. Проект «реформатика»: непрерывное профессиональное развитие педагога на примере по фирмы microsoft. // Современное дополнительное профессиональное педагогическое образование № 1 2018.- С.1 -3
56. Проектирование индивидуального плана профессионального развития педагога на основе результатов самоанализа и самооценки

профессиональной деятельности: методические рекомендации/ сост. Т.Г.Блинова, И.Н. Овсиевская, И.Н. Стукалова. - КГБУ ДПО АК ИПКРО, 2016. – 18 с.

57. Проектирование дифференцированной программы развития профессиональной компетентности педагогических работников образовательной организации: методические рекомендации/сост. Т.Г.Блинова, И.Н. Овсиевская, И.Н. Стукалова. - КГБУ ДПО АК ИПКРО, 2016. – 24 с.

58. Рамазанов М. К. Сущность и условия профессионального становления педагога // Молодой ученый. — 2014. — №21. — С. 679-682.

59. Сайфуллаева У. У. Самообразование как условие профессионального становления личности педагога // Молодой ученый. — 2017. — №3.2. — С. 17-18.

60. Сариева К.Н., Саякова А.М. Развитие профессиональных компетенций педагога-дефектолога, как основа повышения качества специального образования // Инновации в науке: сб. ст. по матер. XXXII междунар. науч.-практ. конф. № 4(29). – Новосибирск: СибАК, 2014

61. Сиденко, Е. А. Профессиональное развитие педагога в условиях введения ФГОС нового поколения / Е. А. Сиденко // Образование и наука. — 2012. — № 8. — С. 5-24.

62. Субетто, А. И. Онтология и феноменология педагогического мастерства. Книга первая / А. И. Субетто. – Тольятти, 2015. – 208 с.

63. Тухтаева З. Ш., Ибрагимова И. З. Роль и сущность системного подхода в профессиональном образовании // Молодой ученый. — 2016. — №4. — С. 840-843.

64. Философский энциклопедический словарь / сост. А. Л. Грекулова и др. – 2-е изд. – М.: Советская энциклопедия, 2016. – 840 с.

65. Франкл, В. Человек в поисках смысла / пер. с англ и немецкого / В. Франкл. - М.: Прогресс, 2017. – 368 с.

66. Хухлаева, О. В. Психология развития. Молодость. Зрелость. Старость / О. В. Хухлаева. - М.: Академия, 2016. – 208 с.

67. Шагарова Е.Д. Профессиональное развитие педагога в современных условиях // Новое слово в науке: стратегии развития: материалы VI Всерос. науч.–практ. конф. (Чебоксары, 10 окт. 2018 г.) / редкол.: О.Н.Широков [и др.] – Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2018.

68. Шарипова Ш. С. Профессиональная педагогическая компетентность учителя // Молодой ученый. — 2017. — №11. — С. 511-514. Якушева, С. Д. Основы педагогического мастерства и профессионального саморазвития: учебное пособие / С. Д. Якушева. – М.: Форум; Инфра-М, 2014. – 416 с.

69. Шумейко О. Н. Реализация системно-деятельностного подхода в процессе обучения // Актуальные вопросы современной педагогики: материалы VIII Междунар. науч. конф. (г. Самара, март 2016 г.). — Самара: ООО «Издательство АСГАРД», 2016. — С. 18-25.

Содержание управленческо-педагогической деятельности по развитию профессионализма педагогов

Функции (стадии) управления	Директор	Заместитель директора по учебной работе	Руководитель научно-методического центра	Заместитель директора по учебно-воспитательной работе	Заведующий административно-хозяйственной частью
1. Информационно-аналитическая	Изучает теорию и практику управления развитием профессионализма педагогов. Изучает информацию о кадровом составе. Исследует проблему методологии и методики проектирования и моделирования. Изучает существующие модели развития, анализирует состав субъектов и объектов управления, выявляет связи и отношения управляющей и управляемой систем. Исследует механизмы реализации моделей развития. Выявляет пути взаимодействия с субъектами внешней среды	Изучает теорию и методику планирования развития. Анализирует данные, определяющие возможности участников управленческого процесса. Выявляет и анализирует причинно-следственные связи взаимодействий субъектов.	Формирует банк данных о передовом педагогическом опыте, новых исследованиях в области педагогики, диалектики, психологии и т.д., осуществляет сбор научно-методического материала о состоянии работы в образовательном учреждении. Исследует вопросы совершенствования педагогических технологий.	Формирует банк данных о состоянии учебно-воспитательного процесса, о наличии кадров.	Формирует банк данных о материально-техническом состоянии, санитарно-гигиеническом режиме, технике безопасности в образовательном учреждении
2. Мотивационно-целевая	Выявляет личные и общественные потребности педагогов к развитию. Формирует цели по развитию профессионализма педагогов в соответствии с реальными условиями профессиональной школы. Создает мотивационные условия целеобразования. Утверждает показатели результативности	Формирует мотивы педагогического труда. Создает благоприятную атмосферу труда у коллектива. Мобилизует творческие начала педагогов. Определяет цели и задачи развития и совершенствования учебно-производственной деятельности техникума. Совместно с коллективом разрабатывает показатели результативности	Совместно с педагогическим, методическим советами определяет цели по развитию научно-методической деятельности педагогов и мастеров производственного обучения, разрабатывает показатели результативности работы педагогов, принимает участие в оценке результатов работы педагогических	Формирует и выделяет совместно с методическим советом ближайшие и перспективные цели по развитию форм, методов, средств и содержания по развитию учебно-воспитательного процесса, принимает	Определяет цели по развитию материально-технической базы, внедрения нового хозяйственного механизма, принимает участие в разработке результативности работы сотрудников и ее оценке

	<b>работы педагогов, определяет фонд стимулирования, создает благоприятную творческую атмосферу, благоприятные условия труда.</b>	<b>работы педагогов, принимает участие в оценке результатов работы педагогических работников согласно разработанным показателям.</b>	<b>работников согласно разработанным показателям.</b>	<b>участие в разработке результативности работы педагогов и ее оценке</b>	
3. Планово-прогностическая	Совместно с заместителями, советом, педагогическим советом прогнозирует плановое развитие профессионализма педагогов, определяет задачи развития. Выявляет условия развития. Проектирует способы, средства и воздействия, способствующие обновлению объектов управления. Разрабатывает модель развития профессионализма педагогов.	Обосновывает постановку задач. Организует текущее и перспективное планирование работы педагогического коллектива. Разрабатывает план конкретных действий по моделированию управления развитием педагогического коллектива. Определяет способы и средства его осуществления. Создает условия реализации. Координирует разработку учебно-программной документации.	Совместно с методическим советом, председателями предметных комиссий прогнозирует развитие научно-методической деятельности коллектива и отдельных педагогов. Планирует организацию содержания научно-методической работы, проведение диагностики педагога	Осуществляет планирование учебно-воспитательного процесса, оказывает методическую помощь классным руководителям.	Прогнозирует развитие материально-технической базы, планирует материально-техническое и экономическое обеспечение.
4. Организационно-исполнительская	Осуществляет общее руководство по оптимизации деятельности управленческого аппарата техникума. Разрабатывает организационную структуру взаимодействия субъектов коллектива. Формирует условия, стимулирующие творческое развитие педагогов. Разрабатывает положение о моральном и материальном поощрении педагогов	Формирует организационную структуру взаимодействия управляющей и управляемой подсистем в процессе развития. Организует внедрение механизма реализации модели. Утверждает планы работы преподавателей, анализирует отчеты. Обеспечивает своевременное определение отчетной документации.	Организует исполнение плана научно-методической деятельности совместно с НИРО. Организует выявление, обобщение и распространение передового педагогического опыта. Организует методическую учебу, повышение квалификации педагогических работников. Осуществляет аттестацию педагогических работников и мастеров производственного обучения. Пополняет методический кабинет и организует на его базе работу с педагогическими кадрами. Организует и проводит конкурсы профессионального мастерства.	Организует исполнение программ учебно-воспитательного процесса, контролирует и оценивает деятельность методического объединения классных руководителей, связь с внешней средой.	Совместно с техническим персоналом организует исполнение работ по обеспечению жизнедеятельности образовательного учреждения, работ по текущему и капитальному ремонту, ремонту и приобретению инвентаря и оборудования. Обеспечивает оперативное устранение аварий, ремонта оборудования,

					организует работу транспортной службы.
5. Контрольно-диагностическая	Разрабатывает систему контроля процесса составления планов развития. Обеспечивает проведение диагностики промежуточных результатов. Обеспечивает разработку показателей эффективности работы. Осуществляет внутренний контроль по основным направлениям деятельности. Обеспечивает проверку фактов достижения целей.	Обеспечивает контроль за процессом развития. Обеспечивает проведение мониторинга и диагностики. Осуществляет проверку фактических результатов. Обеспечивает качественную реализацию Государственного образовательного стандарта.	Осуществляет совместно с экспертами контроль и оценку хода методической работы, повышения квалификации, участвует в оценке методического обеспечения опытно-экспериментальной работы	Осуществляет внутренний контроль и оценку состояния всех направлений учебно-воспитательного процесса	Осуществляет контроль и оценку состояния материально-технической базы, за соблюдением техники безопасности, санитарно-гигиенического режима.  Организует исполнение работ по технике безопасности и противопожарной безопасности.
6. Регулятивно-коррекционная (оперативно-функциональное регулирование)	Выявляет отклонения в процессе. Обеспечивает регулирование и коррекцию управленческой деятельности. Разрабатывает и внедряет в процесс стимулирующие факторы, повышающие эффективность труда.	Направляет, координирует и корректирует работу преподавателей. Систематизирует и корректирует учебно-программную документацию.	Обеспечивает поддержание системы научно-методической работы в непрерывной связи с учебно-воспитательным процессом. Устраняет нежелательные отклонения в экспериментально-поисковой работе, в организации повышения квалификации	Обеспечивает поддержание системы учебно-воспитательного процесса на заданном плане работы уровне	Обеспечивает поддержание материально-технической базы, техники безопасности на заданном нормативными документами уровне.