

**«Модель непрерывного внутриорганизационного повышения
профессионального мастерства руководящих и педагогических
работников в условиях реализации ФГОС общего образования и с
учетом концепций преподавания учебных предметов**

«МАОУ «СОШ № 104 г. Челябинска»

Пояснительная записка

Современная ситуация характеризуется осознанием высокой значимости не просто человеческого ресурса, а эффективно действующего человека для планирования и осуществления социально-экономических изменений. Развитие системы образования, вынужденной реагировать на вызовы времени, возможно только при условии высокой компетентности педагогических работников. Самые замечательные идеи и начинания в системе образования могут быть проиграны из-за отсутствия профессионализма педагога.

МАОУ «СОШ № 104 г. Челябинска» с первых лет своего существования функционирует и развивается как школа инновационного типа. Для решения целей и задач, которые были определены в первой программе развития, необходимы были особые педагогические кадры. Задачи, поставленные перед современной школой в свете требований ФГОС также требуют новых, эффективных подходов по развитию профессиональной компетентности учителя. Совпадение требований времени и частных задач отдельной школы позволили найти и реально реализовать в практике предлагаемую ниже «Модель непрерывного внутриорганизационного повышения профессионального мастерства руководящих и педагогических работников в условиях реализации ФГОС общего образования и с учетом концепций преподавания учебных предметов». Актуальность разработки такой модели диктуется следующими факторами.

Основное противоречие современного образования заключается в том, что школа призвана подготовить ребенка к жизни в условиях

неопределенности и высоких темпов развития, то есть к жизни в мире, о котором сам учитель не имеет четкого представления. Умение школьников получать информацию из источников альтернативных системе традиционного образования (СМИ, Интернет, социальная среда и т.п.) приводит к тому, что уровень социальной компетентности и информированности некоторых учащихся зачастую оказывается выше, чем у обучающего его педагога. Сам же педагог, опираясь на свой прошлый опыт и стереотипы деятельности, стремится научить школьников прежде всего тому, что знает сам. Разрешение этого противоречия возможно в процессе компетентностно ориентированного обучения. Именно поэтому развитие **компетентностного подхода в образовании** является одной из зон научных и практических поисков, связанных с задачей модернизации содержания образования в России.

Одним из ключевых механизмов, способствующих решению обозначенных противоречий является **эффективная, качественная подготовка педагогических кадров**, в условиях, когда практика реализации идей ФГОС находится на этапе системного внедрения. «Главной задачей образования на современном этапе развития человеческой цивилизации должно стать создание условий для самостоятельного выбора человека, формирования готовности и способности действовать на основе постоянного выбора и умение выходить из ситуации выбора без стрессов» *(из доклада международной комиссии ЮНЕСКО по образованию в XXI веке)*.

Ведущая идея представленного педагогического опыта.

Ведущая идея педагогического опыта: непрерывное профессиональное развитие педагогов будет успешно осуществляться в школе, которая соответствует признакам самообучающейся организации.

Описание модели образовательной системы как самообучающейся организации, обеспечивающей непрерывное профессиональное развитие педагогов.

Сегодня существует большое количество интерпретаций понятия «Самообучающаяся организация». Ключевой особенностью самообучающейся организации является обучение своими силами (хотя вполне допускается привлечение специалистов со стороны или использование возможностей учреждений дополнительного образования для подготовки будущих наставников – тьюторов), непрерывность обучения и обучения на основе реальной информации.

Обучающаяся организация - это организация, которая создает, приобретает, передает и сохраняет знания. Она способна успешно изменять формы своего поведения, отражающие новые знания или проекты. (П. Сенге)

Самообучающаяся организация – организация, которая постоянно извлекает ценный опыт из собственной работы, деятельности других организаций и рыночных изменений в целом, и использует его для постоянного совершенствования во всех направлениях своей деятельности.

Исходя из выше изложенного, мы взяли за рабочее определение самообучающейся организации определение, предложенное П.Сенге.

Будем рассматривать школу как самообучающуюся организацию, как такую образовательную систему, в которой непрерывное профессиональное развитие педагогов основывается на следующих положениях:

а) непрерывное обучение, сотрудничество и опыт являются атрибутами педагогической деятельности; нацеленность деятельности на приращение «корпоративных» знаний;

б) преобладание групповых форм обучения педагогов над индивидуальными;

в) обучение на собственном опыте и использование результатов обучения в широкой педагогической практике;

г) гибкость контроля и системное мышление руководства на различных уровнях управления школой;

д) совершенствование внутриорганизационных коммуникаций на основе активного включения педагогов в процесс принятия решений.

Целевой компонент модели самообучающейся организации

Цель внутриорганизационного непрерывного обучения персонала:

Создание развивающего образовательного пространства для внутриорганизационного непрерывного профессионального развития руководящих и педагогических работников на основе учета их затруднений, потребностей, использования механизмов мотивации и стимулирования, создания микроклимата поддержки и взаимопомощи, распространения передового опыта.

Задачи непрерывного профессионального развития педагогов:

1. **Создание ситуаций осмысления педагогами собственного педагогического опыта, выявление затруднений и потребностей как отдельных педагогов, так и педагогического коллектива, концептуализация общего вектора развития педагогов и ОО. Проектирование мероприятий внутриорганизационного обучения педагогов.**

2. Создание системы мер

- по устранению затруднений и удовлетворению потребностей педагогов и коллектива,
- по оптимизации организационной структуры управления повышением мастерства педагогов,
- по согласованию действий всех участников образовательного процесса, созданию благоприятного микроклимата в ОО,
- по разработке и проведению внутрифирменных обучающих семинаров, вебинаров, конференций, мастер-классов в рамках деятельности научно-исследовательской лаборатории (НИЛ).

3.Создание условий

- **по стимулированию** устойчивой мотивации на саморазвитие и стимулированию рефлексивно-оценочной деятельности педагогов,
- **для концептуализации и распространению эффективного педагогического опыта.**
- **осознание необходимости быть открытой организацией**, открытой не только на уровне представления опыта школы, опыта отдельного педагога, но и открытости сознания к происходящим изменениям в образовании, собственном опыте.

Реализация каждой из задач соответствует этапам реализации модели:

1 этап (проектно-аналитический)-2017-2018г.г.,

2 этап (деятельностный) -2019-2020г.г.,

3 этап (обобщающий)- 2021-2022г.г.

На каждом этапе предусмотрен комплекс организационно – управленческих мероприятий, обеспечивающих функционирование модели.

На 1 этапе (проектно-аналитическом) были проведены в 2017- 2018 годах следующие мероприятия:

1.Организованы и проведены психологические тренинги с педагогами школы по освоению техник рефлексивного анализа с целью дальнейшего продуктивного анализа деятельности педагога по предмету на уровне класса, параллели, ступени, кафедры, школы и анализа научно- методической работы с выявлением проблем деятельности.

2. Проведены психолого-педагогические диагностики по выявлению затруднений и потребностей как отдельных педагогов, так и педагогического коллектива.

3. Созданы планы внутриорганизационного повышения квалификации педагогов и персонифицированные программы педагогического самообразования.

4.Обновлена нормативная база МАОУ «СОШ № 104» Скорректированы «Положение о непрерывном внутрифирменном обучении и

персонифицированных программах повышения квалификации педагогов», «Положение о материальном и нематериальном стимулировании на инновационную деятельность педагогов», «Положения о мониторинге педагогической деятельности». Созданы «Положение о научно-исследовательской лаборатории», «Положение о наставничестве», программа внутрифирменного обучения как части Программы развития ОО.

5. Проведены проектировочные семинары по разработке концепций, смыслов деятельности, выбору векторов движения и развития школы. Разработаны перспективный и годовые планы научно-методической работы.

На 2 этапе (деятельностном) в 2019-2020г.г. были организованы следующие организационно- управленческие мероприятия:

1. Проведены социально- психологической службой тренинги по командообразованию для административной команды, для педагогов на кафедрах, тренинги по разрешению конфликтных ситуаций.
2. Организованы администрацией и заведующими кафедр проектировочные семинары по моделированию образовательных, предметных программ с учетом концепций преподавания учебных предметов, индивидуальных программ обучающихся. Также на научно- методическом совете и заседаниях кафедр уделили внимание проектированию метапредметных уроков.
3. На совете классных руководителей, на постоянно действующих научно-методических семинарах конструировали формы взаимодействия родителей, педагогов в учебном процессе. На Родительском совете школы, на совместных конференциях педагогов, родителей, обучающихся согласовывали действия всех субъектов образования по формированию и оценки предметных, метапредметных и личностных результатов.
4. Психологи школы провели тренинги по профилактике профессионального выгорания и затруднений для учителей

предметников, организовали индивидуальные консультации по разрешению конфликтов.

5. Школа заключила договора с ВУЗами, учреждениями культуры и спорта, с учреждениями дополнительного образования договора о сетевой форме реализации модели.
6. Создана и начала успешно действовать научно-исследовательская лаборатория по теме инновационного проекта ««Психолого-педагогическое сопровождение реализации педагогических практик технологии формирующего и критериального оценивания с целью достижения планируемых образовательных результатов ООП» как одного из главных механизмов внутриорганизационного повышения квалификации, проведении внутрифирменных обучающих семинаров, вебинаров, конференций, мастер-классов в рамках деятельности НИЛ. (Об этом управленческом механизме в отдельной главе)
7. В системе организована работа наставников с молодыми учителями и учителями, пришедшими в школу в последние 3 года, имеющими затруднения в педагогической деятельности.

На 3 этапе (обобщающем) - 2021-2022г.г. уже проведены или планируются следующие мероприятия:

1. Системным администратором школы через локальную сеть школы создана папка «Сетевой ресурс 104» с файлами, презентациями, схемами с разными разделами, в которой администрацией, заведующими кафедрами, педагогами выкладывается наработанный методический материал из практики по реализации модели с целью его дальнейшего использования всеми педагогами школы и обобщения, распространения педагогического опыта.
2. В рамках Дня открытых дверей заместителями директора во учебно-воспитательной работе, заведующими кафедр организованы консультации для педагогов, родителей, обучающихся в процессе подготовки, проведения анализа оценочных процедур ЕСОКО в ОО.

3. Мониторингово-экспертным советом МАОУ «СОШ № 104» в течение учебного года проводится мониторинг педагогической деятельности учителя, классного руководителя, заведующего кафедрой, по результатам которого проводится совещание и осуществляются ежемесячные денежные выплаты с целью материального стимулирования педагогов на саморазвитие и совершенствование своей деятельности, на инновации в образовательной практике.
4. В практике образовательной деятельности МАОУ «СОШ № 104» в системе в течение учебного года, а особенно во время Проектной недели реализуются метапредметные педагогические проекты как научно-прикладной направленности, так и социально-психологической. Каждый год корректируется и реализуется программа согласования действий всех субъектов образовательного процесса. Организуются семинары, педагогические советы по проектированию новых векторов в траектории развития как отдельных педагогов, так и предметных кафедр, всего педагогического коллектива ОО
5. Публикуются ежегодные сборники методических разработок педагогов школы.(см. Приложение)

Каждый из этапов деятельности предполагает достижения определённых результатов, который выражен в определённом индикативе. Но общий результат реализации модели сформулирован в результативном компоненте модели. **Это – удовлетворение потребности педагога в непрерывном педагогическом развитии и самосовершенствовании, в раскрытии потенциала всех участников образовательного процесса, в самореализации каждого члена педагогического коллектива в совместном процессе деятельности; повышение внутрифирменной культуры, развитие ОО, открытость ОО, повышение его имиджа в социуме.**

Всю модель непрерывного внутриорганизационного повышения профессионального мастерства руководящих и педагогических работников в условиях реализации ФГОС общего образования и с учетом концепций преподавания учебных предметов можно представить следующим образом.

Модель непрерывного внутриорганизационного повышения профессионального мастерства руководящих и педагогических работников в условиях реализации ФГОС общего образования и с учетом концепций преподавания учебных предметов

ЦЕЛЕВОЙ КОМПОНЕНТ

Цель: Создание **развивающего образовательного пространства** для внутриорганизационного непрерывного профессионального развития руководящих и педагогических работников на основе учета их затруднений, потребностей, использования механизмов мотивации и стимулирования, создания микроклимата поддержки и взаимопомощи, распространения передового опыта.

Задача 1: Создание ситуаций осмысления педагогами собственного педагогического опыта, выявление затруднений и потребностей как отдельных педагогов, так и педагогического коллектива, концептуализация общего вектора развития педагогов и ОО. Проектирование мероприятий внутриорганизационного обучения педагогов.

Задача 2: Создание системы мер
 - по устранению затруднений и удовлетворению потребностей педагогов и коллектива,
 - по оптимизации организационной структуры управления повышением мастерства педагогов,
 - по согласованию действий всех участников образовательного процесса, созданию благоприятного микроклимата в ОО,
 - по разработке и проведению внутрифирменных обучающих семинаров, вебинаров, конференций, мастер-классов в рамках деятельности научно-исследовательской лаборатории (НИЛ).

Задача 3: Создание условий
 - по стимулированию устойчивой мотивации на саморазвитие и стимулированию рефлексивно-оценочной деятельности педагогов,
 - для концептуализации и распространению эффективного педагогического опыта,
 - для осознания необходимости открытости школы и сознания

ПРОЦЕССУАЛЬНЫЙ КОМПОНЕНТ

1 этап (проектно-аналитический)

2 этап (деятельностный)

3 этап (обобщающий)

Комплекс организационно – управленческих мероприятий, обеспечивающих функционирование модели

1 этап. Организация психологических тренингов по освоению техник рефлексивного анализа. Анализ деятельности педагога по предмету на уровне класса, параллели, ступени, кафедры, школы. Анализ научно- методической работы школы. Организация психолого-педагогических диагностик по выявлению затруднений и потребностей как отдельных педагогов, так и педагогического коллектива. Создание плана внутриорганизационного повышения квалификации педагогов. Разработка Положения о непрерывном внутрифирменном обучении и персонифицированных программ повышения квалификации педагогов, программы внутрифирменного обучения как части Программы развития ОО. Проведение проекторочных семинаров по разработке концепций, смыслов деятельности, выбору векторов движения и развития школы. Разработка перспективного и годового планов научно-методической работы..Корректировка Положения о материальном и нематериальном стимулировании на инновационную деятельность педагогов, Положения о мониторинге педагогической деятельности.. Создание Положения о научно-исследовательской лаборатории, Положения о наставничестве.

2 этап Организация и проведение тренингов по командообразованию, по решению конфликтных ситуаций. Проведение проективных семинаров по моделированию образовательных, предметных программ с учетом концепций преподавания учебных предметов, индивидуальных программ обучающихся; проектирование метапредметных уроков; конструирование форм взаимодействия родителей, педагогов, согласование их действий по формированию и оценки предметных, метапредметных и личностных результатов через систему постоянно действующих научно-методических семинаров. Организация тренингов по профилактике профессионального выгорания и затруднений, индивидуальных консультации по разрешению конфликтов. Заключение договоров о сетевой форме реализации модели. Создание научно-исследовательской лаборатории как одного из главных механизмов внутриорганизационного повышения квалификации, проведении внутрифирменных обучающих семинаров, вебинаров, конференций, мастер-классов в рамках деятельности НИЛ. Системная организация работы наставников.

3 этап. Создание сетевого ресурса для обобщения и распространения педагогического опыта. Организация консультирования педагогов, родителей, обучающихся в процессе подготовки, проведения анализа оценочных процедур ЕСОКО в ОО. Организация мониторинга педагогической деятельности педагогов. Реализация метапредметных педагогических проектов. Реализация программы согласования действий всех субъектов образовательного процесса. Публикации ежегодных сборников методических разработок педагогов школы. Организация семинаров по проектированию новых векторов в траектории развития как отдельных педагогов, так и предметных кафедр, педагогического коллектива ОО.

РЕЗУЛЬТАТИВНЫЙ КОМПОНЕНТ

потребность педагога в непрерывном педагогическом развитии и самосовершенствовании, раскрытие потенциала всех участников образовательного процесса, самореализация в коллективном процессе деятельности; повышение внутрифирменной культуры, развитие ОО, открытость ОО, повышение его имиджа в социуме

Результаты

1 этап Активизации педагогом собственной рефлексивно-оценивающей деятельности, определение сильных и слабых сторон собственной педагогической деятельности, осуществление свободы выбора вектора профессионального развития и построение личной программы совершенствования требуемых качеств.

2 этап Системная деятельность научно-исследовательской лаборатории как одного из главных механизмов внутриорганизационного повышения квалификации, проведении внутрифирменных обучающих семинаров, вебинаров, конференций, мастер-классов в рамках деятельности НИЛ. **Системная организация работы наставников**

Индикативные показатели

- 1 этап**
1. Соответствие Программы развития школы выбранному вектору развития. (Приложение 1).
 2. Наличие положения о внутрифирменном обучении и плана повышения квалификации (Приложение 2).
 3. Наличие мониторинга потребностей и затруднений в профессиональной деятельности. (Приложение 4)
 4. Наличие Положения о мониторинге педагогической деятельности, (Приложение 5) Положение о стимулировании (Приложение 6)
 5. Наличие плана научно- методической работы (Приложение 3)
- 2 этап**
1. Наличие программы согласования (Приложение 7)
 2. Наличие семинаров, вебинаров в рамках НИЛ (Приложение 8)
 3. Наличие наставников, плана и анализа их деятельности (Приложен. 9)
 4. Наличие управленческих решений, стимулирующих инновационную активность педагогов (Приложение 10).
 5. Доминирование групповых форм внутриорганизационного обучения.
 6. Наличие практики работы по формированию социально-психологического климата в коллективе (ученик-родитель-учитель) (Приложения 11)

3 этап Осознание ответственности педагогов за свою работу и работу команды. Самоуправление и взаимозаменяемость в команде. Внутрифирменная культура

3 этап 1. Положительная динамика в прохождении курсов по повышению квалификации педагогами ОО (Приложение 12)
2. Положительная динамика прохождения аттестации на высшую категорию педагогами ОО (Приложение 13)
3. Охват персонифицированными программами развития педагогов – 100%.
4. Увеличение количества педагогов тьюторов, наставников (Приложение 14)
5. Положительная динамика предметных и метапредметных достижений обучающихся МАОУ « СОШ №104» (Приложение 15)
5. Наличие статей и сборников статей с обобщением опыта учителей (Приложение 16)

РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ МОДЕЛИ

МЕХАНИЗМЫ

ОБОБЩЕНИЯ И РАСПРОСТРАНЕНИЯ ОПЫТА

1. Механизмы выявления профессиональных дефицитов:

-мониторинг потребностей и затруднений,
-психолого - педагогическая диагностика профессиональных затруднений и запросов. (Приложение 3)

2. Механизмы анализа и отбора ресурсов: поиск и отбор педагогического персонала (Приложение 17)

3. Механизмы мотивации и стимулирования: создание и реализация Положения о мониторинге педагогической деятельности, Положения о материальном и нематериальном стимулировании на инновационную деятельность педагогов (Приложение 4)

4. Механизмы развития профессионального мастерства педагогов: реализация программы внутрифирменного обучения, плана научно- методической работы, **организация работы НИЛ (Приложение 2,5)**, реализация персонифицированных программ, наставничества, тьюторства

5. Механизмы привлечения социальных партнёров: Список договоров- социальных партнёров (Приложение 20)

1. Наличие опыта научно- методических публикаций (Приложение 16)

2 Наличие опыта проведения краткосрочных обучающих мероприятий для педагогов других организаций: семинары, вебинары, мастер- классы (Приложение 17)

3. Наличие опыта формирования методической сети (Приложение 18)

4. Наличие опыта представления реализации модели в рамках курсовых мероприятий учреждений дополнительного образования (Приложение 19)

**НИЛ «Ключ к самосозиданию»
Учителя- тьюторы, теория и практика**

4 семинара в 2 этапа-станции:

- 1) Педагогические приемы формирования и диагностики УУД, технол. формирующего оценив.**
- 2) Психологическое сопровождение внедрение данных приемов**

Кафедры предметные – отработка приемов на предмете

ЕНЦ

ОНЦ

Словесность

Нач.кл

Эстетика

**Фестиваль педагогических идей:
Открытые уроки**

**Система уроков с инновационной технологией и приемами.
Взаимопосещение уроков.
Административный контроль.
Консультации**

Модель непрерывного внутриорганизационного повышения профессионального мастерства руководящих и педагогических работников в условиях реализации ФГОС общего образования и с учетом концепций преподавания учебных предметов дополнена моделью одного из главных механизмов развития профессионального мастерства педагогов-деятельностью научно-исследовательской лаборатории (НИЛ). В эту лабораторию выбираются учителя-тьюторы, которые на заседании этой лаборатории изучают теорию и практику вопросов инновационной деятельности МАОУ «СОШ №104» по теме: ««Психолого-педагогическое сопровождение реализации педагогических практик технологий формирующего и критериального оценивания с целью достижения планируемых образовательных результатов ООП». Затем данный вопрос члены НИЛ представляют на практико-ориентированных семинарах, которые проводятся в 2 этапа:

1 этап. Педагогические приемы формирования и диагностики УУД, педагогические приёмы реализации технологий формирующего и критериального оценивания.

2 этап. Психологическое сопровождение внедрение данных приемов.

На этих семинарах каждый педагог получает первое представление о различных педагогических технологиях и приёмах. В деятельностной форме в группах отрабатывается пооперационно каждый приём. Затем на заседаниях кафедр планируется каждым педагогом: на каком уроке и по какой теме будет применяться тот или иной приём. Происходит апробация применения этого приёма в повседневной деятельности учителя-предметника на учебных занятиях в разных классах. Лучшие наработки представляются на открытых уроках во время Фестиваля педагогических идей, который проходит 1 раз в полугодие. После образцово-показательных уроков педагог вводит данный приём или технологию в систему уроков по своему предмету. Результат эффективности внедрения технологии или применения приёма отслеживается при взаимопосещении уроков коллегами

или при посещении уроков администрацией школы. По результатам посещения уроков член администрации-заместитель директора по УВР вместе с заведующим кафедрой проводит собеседование - консультацию с педагогом для дальнейшей коррекции действий данного педагога. Благодаря внедрения этой модели деятельности НИЛ инновационные технологии ненасильственно внедряются в педагогическую практику и распространяются вширь (массово), начиная с отдельных педагогов - тьюторов и заканчивая молодыми специалистами, начинающими учителями.

Особенности процесса непрерывного профессионального развития

Руководствуясь приведенным определением, назовем особенности осуществления процесса непрерывного профессионального развития педагогов самообучающейся организации.

- 1) Центр тяжести в непрерывном профессиональном развитии педагогов смещается в школу. Основное внимание администрация школы направляет на возможности профессионального развития педагогов в рамках внутриорганизационного повышения квалификации.
- 2) Система обучения педагогов обеспечивается четко продуманным и непрерывно действующим механизмом мотивации и стимулирования деятельности персонала. *(см. материалы о мониторинге учителя, классного руководителя. Приложение 3 Положения о стимулировании. Приложение 4)*
- 3) Главной формой обучения педагогов является обучение в группах
- 4) Внутришкольное обучение строится таким образом, что получаемые педагогами знания и умения имеют универсальный характер, что создает условия для их применения в случае продвижения по карьерной лестнице.
- 5) Развитию аналитической культуры, осуществлению педагогической рефлексии уделяется в организации научно-методической, учебной работы особое внимание.

Накопление учителем практического опыта служит необходимым, но недостаточным условием профессиональной компетентности. Развитие

мастерства происходит лишь при постоянном осмыслении, анализе собственной деятельности, поступков, поведения. Осознание, критический анализ и определение путей конструктивного совершенствования работы осуществляется с помощью педагогической рефлексии. По степени значимости мы ставим это социально-психологическое качество на одно из первых мест в вопросе самосовершенствования личности учителя. Именно рефлексия помогает учителю вырваться из рамок самой профессии, посмотреть на нее с позиции другого человека, выработать соответствующее отношение к ней и суждение.

б) Чтобы в реальной практике осуществлять педагогическую деятельность на основе системно - деятельностного подхода, учитель сам должен стремиться развивать культуру мышления и в первую очередь системное мышление. Сущность системного мышления заключается в том, чтобы изменить мышление:

- видеть взаимосвязности, а не линейные цепочки причинно-следственных связей;
- видеть процессы изменений, а не статические состояния. (*П. Сенге «Пятая дисциплина»*).

В качестве принципов самообучающейся организации, нами выбраны следующие:

1. Обучающийся, гибкий подход к стратегии;
2. Сотрудники принимают активное участие в выработке стратегии и тактики организации;
3. Информация в большей степени используется для понимания происходящего в целях принятия правильных решений, а не как основание для вознаграждения или наказания;
4. Учет и контроль, способствующие развитию организации;
5. Внутренний обмен услугами между подразделениями (кафедрами, методическими объединениями);
6. Гибкая система поощрений;

7. "Дающая возможности" структура (подразделения и другие "границы" рассматриваются скорее как временная структура, которая при необходимости может быть изменена);
8. Изучение всеми работниками состояния среды;
9. Постоянный обмен опытом с Партнерами;
10. Атмосфера в организации, способствующая обучению, (творческий климат);
11. Возможности саморазвития для сотрудников.

Рассмотрим реализацию некоторых принципов в деятельности МАОУ СОШ 104.

Принцип – гибкий подход к выработке стратегии.

Стратегия и политика школы рассматриваются как непрерывно протекающие процессы. Реализуя данный принцип в школе, осуществляются следующие виды деятельности:

- разрабатываются Образовательная программа, программа развития образовательного учреждения. В процессе создания программ участвует значительная часть коллектива, работая группами, что способствует активному осознанию ценностей, целей, средств их реализации. Образовательная программа ООО, ООП НОО, модель реализации ООП ООО заняли призовые места в городском и областном конкурсах программ в 2015-2016 учебном году.
- корректируются ежегодно некоторые документы по мониторингу учителя, классного руководителя. В частности, в мониторинговой карте ежегодно на августовском педсовете утверждаются коэффициенты по наиболее значимым на данный период позициям;
- ежегодно корректируются или создаются вновь программы по учебным предметам, элективам. Ежегодно разрабатывается инструкция по корректировке, разработке учебных программ, что также отражает гибкий подход в организации программного обеспечения;

- наряду с традиционными мероприятиями, событиями в школе, намеренно вводятся новые. Например, с целью осознания, принятия идей ФГОС был проведен педагогический зачет в форме собеседования с членами кафедр, также защиты творческих планов (проектов) по реализации идей ФГОС;
- приоритетные цели и задачи формируются на основе перспективных программ (ООП СОО, ООП ООО, ООП НОО, Программа развития), а также на основе глубокого анализа учебно – воспитательного процесса и анализа инновационной деятельности коллектива.

Принцип – Активное участие сотрудника школы в выработке стратегии и тактики.

Этот принцип касается выстраивания политики организации школьной жизни на основе партисипативного управления. Что выражается вовлечением всех членов коллектива (учителей, родителей, учащихся) в управление школьной жизнью, то есть в определении приоритетных целей, в принятии решений, в анализе возникающих проблем.

Так, при подготовке педсоветов, конференций, семинаров, значимых событий создаются временные творческие коллективы, рабочие группы. Например, при подготовке педсовета «Формирование и развитие УУД в учебном процессе и во внеурочной деятельности», с целью вовлечения как можно большего количества педагогов, учащихся, родителей, действовали следующие группы:

- административный совет и научно-методический совет – главное руководство и разработка идейного замысла педсовета.
- рабочая группа по разработке формы проведения педсовета. В нее намеренно были привлечены молодые учителя, которые внесли смелые идеи по формам организации работы на педсовете.
- рабочая группа от учащихся – разрабатывали предложения по совершенствованию учебно-воспитательного процесса.

- рабочая группа от родителей – также разрабатывала предложения по совершенствованию учебно-воспитательного процесса.

Все они стали активными участниками педсовета. (см. приложение)

Принцип – Учет и контроль, способствующие развитию организации. Гибкая система поощрений.

В школе разработана и действует более 10 лет система мониторинга результативности инновационной деятельности учителя, классного руководителя, руководителя структурного подразделения. Разработаны Положения о мониторинге, о мониторингово-экспертном совете, единые карты анализа уроков, программы наблюдений учебных занятий, воспитательных мероприятий. Ежегодно на педсовете утверждаются коэффициенты на те виды деятельности педагогов, которые больше способствуют решению поставленных целей и задач на предстоящий период.

Также в школе действует система поощрения на основе Положения о моральном и материальном стимулировании (*Приложение*)⁴.

Понятие «вознаграждение» рассматривается нами шире, чем оплата труда. Главный принцип определения вознаграждения заключается во вкладе работника в общие результаты деятельности организации.

Принцип – Атмосфера в организации, способствующая обучению. Творческий коллектив.

Учитель школы 104 изначально мотивирован на творчество. Негласные правила школы:

- не должно быть однообразия, повторения;
- цениться нечто новое, оригинальное.

Творческая личность – это творчески саморазвивающаяся личность. Чтобы учитель стал носителем духовности, культуры и творчества в школе уделяется значительное внимание формированию знаний, направленных на самообучение, самовоспитание, саморазвитие личности. Эти знания педагоги передают своим воспитанникам. За основу кругов общения, бесед с

учащимися в первую очередь берется программа и книги К.К. Селевко «Научи себя учиться», «Познай себя» и др.

Принцип – Постоянный обмен опытом.

Д. Гервин, обосновывая целостную систему, позволяющую проникнуть в суть понятия самообучающаяся организация, обосновал принцип, который не всегда оценивается как значимый в современной школе.

С точки зрения ученого, самообучающаяся организация – это организация, способная и готовая производить, приобретать и распространять знания, а также использовать их для внесения необходимых изменений в свою деятельность. (Гервин Д. «Создание обучающихся организаций»). Речь идет о распространении передового педагогического опыта.

Школа на протяжении всех лет своего функционирования, развития постоянно делится опытом своей инновационной деятельности:

- стажировки
- семинары, вебинары
- участие в международных конференциях, семинарах
- мастер-классы и т.п. (*см. приложение 7*).

Проектирование и содержание непрерывного профессионального развития педагогов в школе как самообучающейся организации

Саморазвитие, самосовершенствование учителя как личности, как педагога – профессионала происходит на основе многих составляющих, но системообразующим элементом роста является участие в научно-методической работе, в инновационной деятельности.

За годы существования школы 104 сложилась определенная система организации научно-методической работы, которая способствует развитию компетентности, профессиональному росту учителя. Важнейшая составляющая научно-методической работы – это работа над конкретной методической темой.

Целостная система научно – методической работы МАОУ «СОШ № 104 г. Челябинска» включает несколько составляющих:

1. Выбор темы научно – методической работы

- **выбор педколлективом темы** научно-методической работы на определенный период через специально организованную проблемную работу и имеющую инновационную направленность;
- **выбор тем** научно-методических работ **кафедрами на основе темы школы** с учетом специфики кафедр и интересов её членов;
- **выбор индивидуальных тем** **каждым педагогом.**

2. Разработка планов научно-методической работы

- перспективного плана научно-методической работы школы, годового плана;
- планов научно-методической работы кафедр;
- персонифицированных программ, индивидуальных планов научно-методической работы.

3. Организация и проведение

- заседаний научно-методического совета (кафедрального совета), совета школы;
- заседаний кафедр, совета классных руководителей.

4. Работа по созданию индивидуальных образовательных продуктов учителей (открытые уроки, мастер – классы, доклады, сообщения, статьи, сборники).

5. Организация работы творческих групп, ВНИК (временных научно-исследовательских коллективов).

6. Организация работы научно-исследовательской лаборатории (НИЛ) по научно- методической теме. Проведение семинаров, конференций, педсоветов.

7. Организация контроля и стимулирования научно-методической работы. Управление научно-методической работой в МАОУ СОШ 104 можно представить в виде следующей модели.

С содержанием внутриорганизационного обучения педагогов тесно связаны особенности отбора и реализации форм, методов и педагогических средств повышения квалификации. При их определении следует основываться на трех ключевых принципах обучения взрослых: практической значимости передаваемых знаний и формируемых навыков, познавательной активности обучаемых, непосредственного участия в реализации процесса обучения. Наиболее целесообразна форма обучения взрослых – это групповая или индивидуальная работа над практическими заданиями.

Критерии успешности функционирования школы как самообучающейся организации, обеспечивающей современное качество образования.

Критерии успешности функционирования модели самообучающейся организации представляют собой интегральные образования высокого уровня обобщенности и одновременно образуют единство знаний, отношений, переживаний и жизненного опыта. Это следующие критерии: профессиональная готовность, профессиональная компетентность, профессиональная культура, представляющие собой иерархическую «лестницу» восхождения к культуре профессии.

Обозначенные критерии конкретизированы в конкретных показателях, отраженных в мониторинге учителя, классного руководителя (*см. приложение*).

Интегративным результатом реализации модели является **создание комфортной развивающей образовательной среды, обеспечивающей высокое качество образования, его доступность, открытость и привлекательность для обучающихся и их родителей, гарантирующей охрану и укрепление физического, психологического и социального здоровья.**