

РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
им. А. И. Герцена

Научно-образовательный центр  
«НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ И СОПРОВОЖДЕНИЕ  
ПОДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРОВ ОБРАЗОВАНИЯ В СИСТЕМЕ НЕПРЕРЫВНОГО  
ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ»

Кафедра управления образованием и кадрового менеджмента  
Государственное бюджетное учреждение  
дополнительного профессионального педагогического образования  
Центр повышения квалификации специалистов  
«ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ ЦЕНТР»  
Московского района Санкт-Петербурга

# РУКОВОДИТЕЛЬ И ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ

Санкт-Петербург  
2017

УДК 37  
ББК 74.24  
Р85

**Рецензенты:**

**Долматов А. В.**, д. пед. н., профессор кафедры управления образованием и кадрового менеджмента РГПУ им. А. И. Герцена  
**Прикот О. Г.**, д. пед. н., профессор НИУ «Высшая школа экономики», Санкт-Петербург

**Редакционная коллегия:**

**Лужецкая И. Г.** — директор ГБУ ДППО ЦПКС «Информационно-методический центр» Московского района Санкт-Петербурга  
**Кравцов А. О.** — к. пед. н., доцент кафедры управления образованием и кадрового менеджмента РГПУ им. А. И. Герцена  
**Кузьмин Д. А.** — заместитель директора ГБУ ДППО ЦПКС «Информационно-методический центр» Московского района Санкт-Петербурга  
**Шилина О. Ю.** — к. филол. н., методист ГБУ ДППО ЦПКС «Информационно-методический центр» Московского района Санкт-Петербурга

*Печатается по решению кафедры управления образованием  
и кадрового менеджмента РГПУ им. А. И. Герцена и Экспертного совета  
при Государственном бюджетном учреждении дополнительного профессионального педагогиче-  
ского образования центре повышения квалификации специалистов  
«Информационно-методический центр» Московского района Санкт-Петербурга*

**Руководитель и профессиональный стандарт: сборник статей**  
Р85 / под науч. ред. А. О. Кравцова. — СПб.: ГБУ ДППО ЦПКС ИМЦ Московского района Санкт-Петербурга, 2017. — 96 с.  
ISBN 978-5-904611-15-6

В сборнике представлены научно-методические материалы исследователей, руководителей и педагогических работников образовательных учреждений, посвященные вопросам профессионального развития специалистов системы образования и совершенствования управления образовательными организациями в условиях внедрения профессиональных стандартов.

Сборник может быть полезен руководителям и педагогическим работникам инновационных образовательных учреждений.

УДК 37  
ББК 74.24

Научно-методическое издание  
РУКОВОДИТЕЛЬ И ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ

Корректор А. В. Перникова  
Компьютерная верстка Ю. Ю. Тауриной

Подписано в печать 05.08.2017. Формат 60×90<sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Усл. печ. л. 6. Тираж 115 экз. Заказ №

Типография Издательства СПбГУ. 199034, С.-Петербург, Менделеевская линия, д. 5.

© Коллектив авторов, 2017  
ISBN 978-5-904611-15-6 © ГБУ ДППО ЦПКС ИМЦ Московского района, 2017

Все авторские права защищены. Переиздание, копирование и т. д. возможно только по разрешению авторов.

## СОДЕРЖАНИЕ

<i>Лужецкая И. Г., Кравцов А. О., Кузьмин Д. А.</i> КОМПЛЕКСНАЯ СИСТЕМА ВОСПОЛНЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ДЕФИЦИТОВ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ МОТИВАЦИИ И КАЧЕСТВА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕДАГОГОВ.....	4
<i>Эмануэль Т. С.</i> ПРИКЛАДНЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКИМ КОЛЛЕКТИВОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ПРИ ВНЕДРЕНИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО СТАНДАРТА ПЕДАГОГА .....	14
<i>Бавина П. А.</i> КОМПЕТЕНЦИИ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ КАДРОВ СИСТЕМЫ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ ВНЕДРЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СТАНДАРТОВ .....	30
<i>Колесников Ю. Ю.</i> ФОРМИРОВАНИЕ ИНФОРМАЦИОННОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ В СООТВЕТСТВИИ С ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ СТАНДАРТОМ.....	35
<i>Карпицкая И. Л.</i> МОДЕЛЬ ПАРТИЦИПАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ШКОЛОЙ «3D-ФОРМАТ» .....	41
<i>Афанасьева И. В., Жебровская О. О., Файнимидт И. В.</i> НОВЫЙ ФОРМАТ СЕМИНАРА ДЛЯ РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ: ОТ ПРОФЕССИОГРАММЫ К ПРОФСТАНДАРТУ .....	46
<i>Андреева Н. Д.</i> УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОМПРОМИСС В СИСТЕМЕ РАБОТЫ ДИРЕКТОРА ШКОЛЫ.....	55
<i>Цветкова Т. К.</i> САМООБСЛЕДОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ САМОРАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	62
<i>Калашишникова О. Н.</i> СОПРОВОЖДЕНИЕ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЫ ГБОУ ШКОЛА № 489 МОСКОВСКОГО РАЙОНА САНКТ-ПЕТЕРБУРГА .....	76
<i>Ткачева Г. А., Виноградов В. Н.</i> ИННОВАЦИОННЫЕ ПРОЕКТЫ КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ .....	81
<i>Портян В. А., Кочеткова Т. Ю.</i> НОРМАТИВНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВОСПИТАТЕЛЯ: ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ КАРТА РЕАЛИЗАЦИИ НЕПОСРЕДСТВЕННО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ .....	88
<i>Дмитриенко М. А.</i> ОТКРЫТИЕ НОВОЙ ШКОЛЫ .....	94

# КОМПЛЕКСНАЯ СИСТЕМА ВОСПОЛНЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ДЕФИЦИТОВ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ МОТИВАЦИИ И КАЧЕСТВА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕДАГОГОВ

**Лужецкая Ирина Геннадьевна,**  
директор ГБУ ДППО ЦПКС ИМЦ  
Московского района Санкт-Петербурга

**Кравцов Алексей Олегович,**  
кандидат педагогических наук, доцент  
кафедры управления образованием и кадрового  
менеджмента РГПУ им. А. И. Герцена

**Кузьмин Дмитрий Александрович,**  
заместитель директора, методист ГБУ ДППО ЦПКС ИМЦ  
Московского района Санкт-Петербурга

Важнейшим условием успешной модернизации образования является высокий уровень профессиональной педагогической культуры и компетентности педагогов, способных работать в условиях современной образовательной среды, что важно с учетом реализации ФГОС на различных ступенях образования и предстоящим введением профессионального стандарта педагога, реализацией общенациональной системы профессионального роста учителей. Данные документы предъявляют новые требования к качеству деятельности всех работников системы образования, предполагают достижение принципиально иного качества профессиональной деятельности.

Профессиональный рост учителя — это цель и процесс приобретения педагогом знаний, умений, способов деятельности, позволяющих ему эффективно решать задачи профессиональной деятельности<sup>1</sup>. Развитие профессионализма происходит одновременно по трем основным направлениям:

- претерпевает изменения профессиональное мировоззрение личности, в том числе и система мотивации профессиональной деятельности;

---

<sup>1</sup> *Поташник М. М., Соложнин А. В.* Управление образованием на муниципальном уровне. Методическое пособие. М.: Педагогическое общество России, 2012. 480 с.

- вырабатывается индивидуально-личностный стиль деятельности;
- осваивается профессиональная культура<sup>2</sup>.

Профессиональный рост педагогов находится в фокусе всеобщего обсуждения. Мы акцентируем внимание на том, что большинство педагогов наряду с потребностями профессионального роста, испытывают потребности профессионального дефицита. Безусловно, ключевым является изменение мотивационной сферы педагога. Так как именно наличие адекватной поставленным целям системы мотивации и является гарантом их успешного достижения.

В этой связи представляется полезным обратиться к двухфакторной модели мотивации известного психолога Ф. Герцберга<sup>3</sup>. Согласно теории Герцберга, факторы, воздействующие на трудовое поведение человека, могут быть разделены на две группы: **гигиенические и мотивирующие**.

Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа:

- политика организации и администрации;
- нормальные условия работы;
- достойный заработок;
- статус;
- межличностные отношения с начальниками и коллегами;
- степень непосредственного контроля за работой.

Это так называемые факторы здоровья, которые снимают неудовлетворенность работой.

Согласно теории Герцберга, при отсутствии или недостаточной степени присутствия гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворение работой. Если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что-либо. Но их достаточность вызывает удовлетворение и создает мотив повышения эффективности трудовой деятельности.

Мотивирующие факторы — это внутренние факторы, связанные с самим характером и сущностью работы:

- успех;

---

<sup>2</sup> Зеер Э. Ф. Психология профессий: учебное пособие для студ. вузов. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Академический Проект, Фонд «Мир», 2005. 336 с.

<sup>3</sup> Herzberg F. The Motivation to Work (with B. Mausner and B. Snyderman) (1959); Work and the Nature of Man (1966).

- продвижение по службе;
- признание и одобрение результатов работы;
- высокая степень ответственности за выполняемое дело;
- возможности творческого и делового роста.

По теории Герцберга, эти факторы создают мотив, когда работник хорошо представляет цель и знает, как ее достигнуть. А отсутствие или недостаточность факторов мотивации не приводит к неудовлетворенности работой. Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и создает мотив повышения производительности труда (рис. 1).

Рис. 1. Модель мотивации Ф. Герцберга



Рассматривая теорию Ф. Герцберга в качестве методологического основания, мы видим действенный путь развития системы мотивации и повышения качества профессиональной деятельности педагогов в комплексной системе **восполнения профессиональных дефицитов**.

Профессиональный дефицит (от лат. *deficit* — не хватает), в нашем понимании, означает испытываемое педагогом чувство недостаточности в чем-либо.

Среди профессиональных дефицитов педагогов выделяются общепедагогические, психолого-педагогические, научно-теоретические, методические и коммуникативные дефициты. Причем, все виды профессиональ-

ных дефицитов в разной степени могут проявляться на разных этапах личностно-профессионального развития педагога<sup>4</sup>.

**Общепедагогические профессиональные дефициты** проявляются в недостаточном уровне владения современными образовательными технологиями, технологиями педагогической диагностики, психолого-педагогической коррекции, методическими приемами, педагогическими средствами, технологиями оценивания рефлексии, умения работать с информационными источниками.

**Научно-теоретические профессиональные дефициты** определяют недостаточным уровнем знаний теоретических основ науки преподаваемого предмета, методов науки преподаваемого предмета, истории развития науки и современных ее достижений.

**Профессиональные дефициты в области методики** выявляются недостаточным уровнем знаний учащихся по учебному предмету, низким уровнем владения методами и приемами обучения школьников, формами и средствами организации обучения школьников в рамках учебного предмета.

**Психолого-педагогические профессиональные затруднения** обусловлены недостаточным уровнем знаний психологических особенностей учащихся, закономерностей обучения, воспитания и развития школьников, теоретических основ педагогики.

**Коммуникативные профессиональные дефициты** педагогов проявляются в недостаточном уровне умений вырабатывать стратегию, тактику и технику взаимодействий с людьми, организовывать их совместную деятельность для достижения определенных целей, убеждать, аргументировать свою позицию, проявлять инициативу и принимать адекватные и ответственные решения в проблемных ситуациях, умения принимать участие в профессиональных дискуссиях и обсуждениях (научно-практических конференциях, методических объединениях, педагогических советах)<sup>5</sup>.

**Мотивационные дефициты.** Необходимо отметить, что чрезвычайно актуальной задачей является ранняя диагностика признаков эмоционального выгорания и профессиональных деструкций педагога<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> Кузьмина Н. В., Реан А. А. Профессионализм педагогической деятельности. СПб.; Рыбинск, 1993.

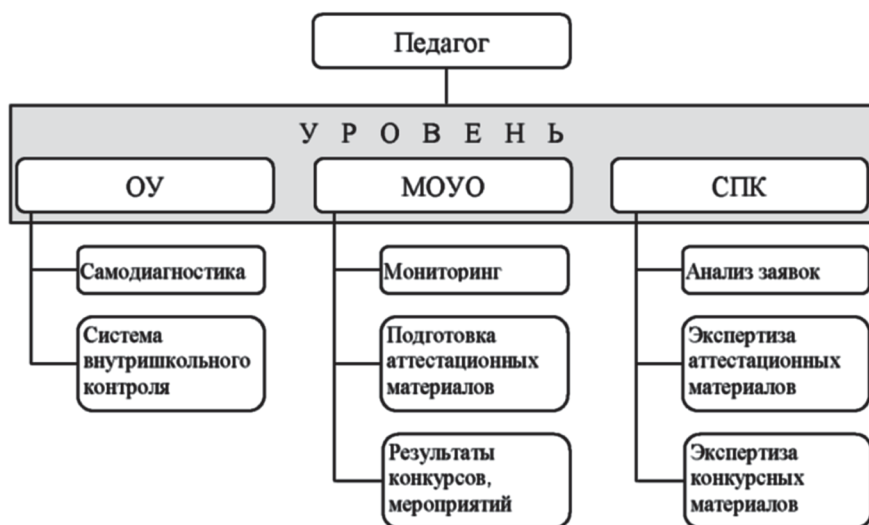
<sup>5</sup> Колесникова И. А. Коммуникативная деятельность педагога. М.: Академия, 2007. 329 с.

<sup>6</sup> Психология здоровья / под ред. Г. С. Никифорова. СПб.: Питер, 2006. 607 с.

Выявление профессиональных дефицитов педагогов, определяющих потребности в комплексном сопровождении в рамках индивидуальной образовательной программы, реализуется на нескольких уровнях (рис. 2):

- уровень образовательного учреждения (ОУ);
- муниципальный управленческий уровень (муниципальный орган управления образованием (МОУО));
- муниципальный методический (система повышения квалификации (СПК)).

Рис. 2. Выявление профессиональных дефицитов педагогических работников



Сбор информации о профессиональных дефицитах педагогов происходит на всех указанных уровнях. В качестве источников информации необходимо использовать, прежде всего, имеющиеся и применяемые в образовательной практике измерители уровней подготовки учащихся, квалификации и профессионализма педагогов<sup>7</sup>.

Накапливаемую таким образом информацию о профессиональных дефицитах педагогов необходимо систематизировать по применимости к одному из пяти основных видов затруднений на основе групп компе-

<sup>7</sup> Севрук А. И., Юнина Е. А. Мониторинг качества преподавания в школе. М.: Педагогическое общество России, 2003. 144 с.

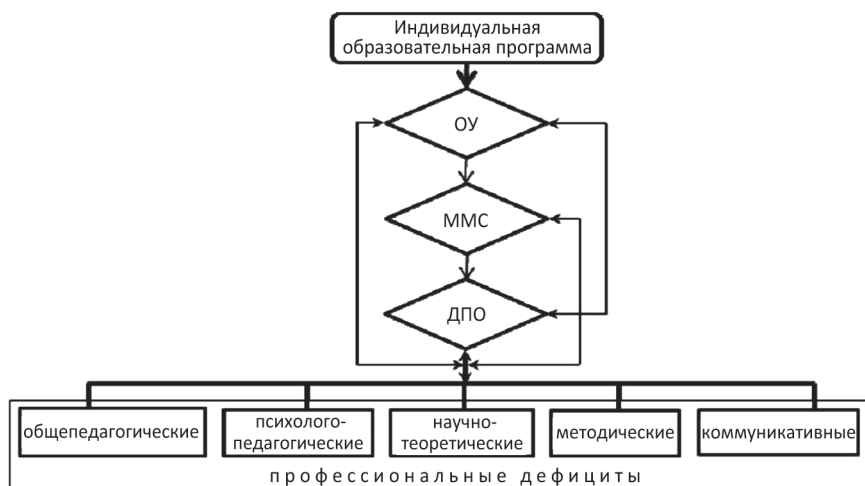


тентностей педагогов: общепедагогической, научно-теоретической, методической, психолого-педагогической и коммуникативной<sup>8</sup>.

Такая систематизация дает возможность не только уточнить содержание необходимых профессиональных знаний для преодоления имеющихся профессиональных дефицитов и на этой основе начать формирование недостающих профессиональных компетенций, но и создать адресную или индивидуальную программу повышения квалификации педагога (ИОП), которая, помимо собственно содержания, должна определять контрольные процедуры, позволяющие оценить эффективность ее реализации.

Алгоритм формирования ИОП может быть представлен следующим образом (рис. 3).

Рис. 3. Алгоритм формирования индивидуальной образовательной программы



Педагог в процессе самоанализа (самодиагностики) профессиональной деятельности выявляет собственные проблемы и формирует программу самообразования (план профессионального развития). Программа самообразования является началом, первым разделом индивидуальной образовательной программы педагога. Анализ собственной деятельности как процесс осмысления педагогического опыта является важнейшим

<sup>8</sup> Методика оценки уровня квалификации педагогических работников / под ред. В. Д. Шадрикова, И. В. Кузнецовой. М., 2011. 173 с.

и своеобразным инструментом преодоления существующих в работе трудностей, стимулом к самосовершенствованию. Способность педагога к самоанализу зависит от уровней сформированности его компонентов: самоконтроля, самодиагностики, осознания затруднений и самооценки<sup>9</sup>.

В процессе внутришкольной оценки профессионального мастерства педагогов на диагностической основе, направленном на конструктивный поиск причин недостатков и путей их исправления, на оказание адресной, повседневной, конкретной помощи педагогу, продолжается создание индивидуальных образовательных программ (ИОП) педагогов. Образовательное учреждение в процессе различных мероприятий в рамках наблюдения и контроля за деятельностью учителя определяет индивидуальный образовательный маршрут педагога (определение необходимого количества часов для повышения квалификации педагога тем или иным способом, в том или ином учреждении). В условиях системно-деятельностного подхода, заданного требованиями стандарта<sup>10</sup>, рекомендуется все процедуры наблюдения, анализа и контроля за деятельностью учителя осуществлять с этих позиций, что позволяет оценить деятельность и определить уровень развития профессиональных компетенций педагога, а также дать оценку деятельности педагога в целом.

Результаты внутришкольной оценки профессионального мастерства педагогов на диагностической основе являются основой построения внутришкольной системы повышения квалификации и совершенствования профессионального мастерства педагогов как непрерывного процесса. Организационным механизмом внутришкольной системы повышения квалификации является план методической работы школы, программы оказания методической помощи в рамках работы школьных методических объединений<sup>11</sup>.

Исходя из приведенной выше концептуальной идеи, в деятельности ИМЦ Московского района реализуется комплексная модель восполнения профессиональных дефицитов педагогов, включающая в себя три элемента:

---

<sup>9</sup> Селевко Г.К. Научи себя учиться. Минск: Центр «Педагогический поиск», 2006.

<sup>10</sup> Асмолов А.Г. Системно-деятельный подход к разработке стандартов нового поколения // Педагогика. 2009. № 4. С. 18–22.

<sup>11</sup> Поташник М.М. Управление профессиональным ростом учителя в современной школе: методическое пособие. М.: Центр педагогического образования, 2009. 448 с.

## 1. Обучение как элемент мотивации

Обучение становится эффективным, когда занятия направлены на решение, исследование конкретных профессиональных проблем (затруднений) и обучающимся предоставляется возможность действовать самим, т. е. реализуется «принцип деятельностного освоения содержания». Поэтому при обучении взрослых целесообразно использовать активные методы обучения: кейсы, игровое моделирование, групповые дискуссии, педагогический нетворкинг и т. д. Педагоги перестают быть пассивной и часто критически настроенной стороной, занимают активную позицию, проявляют творчество, ищут и находят решение тех или иных профессиональных задач. Проходя сквозь различные образовательные ситуации, а не только будучи информированными о них, педагоги приобретают необходимый опыт, у них формируется навык организации интерактивного образовательного процесса. Роль методиста, преподавателя — в направлении и регулировании процесса активного поиска решений конкретных профессиональных проблем. Это трудно, но такое обучение действительно способствует профессиональному росту учителей. Опыт показывает, что:

- снизился уровень возникающих психологических барьеров к предлагаемому новому. Мы реже сталкиваемся с проявлениями прямого отрицания и (или) имитацией активности с одновременной демонстрацией того, что нововведения не дают положительных результатов и т. д.;
- начался процесс переориентации в методике работы самого педагога, так как в условиях многозадачности образовательного процесса в условиях реализации ФГОС, они освоили инструментарий для их решения.

Дополнительными инфраструктурными элементами, а также элементами для организации активного образовательного процесса стали информационно-мотивирующая среда, система обучающих тренингов в рамках корпоративного обучения, внедрение дистанционных образовательных технологий (ДОТ) с эффектом присутствия (ПАК «Пеликан») и электронного обучения, деятельность тематических кластеров<sup>12</sup> и творческих групп.

---

<sup>12</sup> Кузьмин Д. А. Реализация кластерного подхода в эксперименте по профильному обучению школьников // Организация опытно-экспериментальной работы в школе: содействие самоопределению школьников в образовательном процессе. Сборник статей конференции / ред. совет: А. П. Тряпицына, С. А. Писарева, Н. В. Примчук, А. И. Сеницына. СПб., 2016. С. 65–72.

## **2. Обогащение деятельности педагога путем участия в работе проблемных творческих групп и организации проектного обучения**

Обогащению профессионально-личностной сферы педагогов способствует мотивирующая образовательная среда, формируемая в том числе за счет реализации индивидуального стиля работы методистов с педагогическими сообществами района. Например, в сфере здоровьесбережения работа с педагогами ведется в соответствии с уровнями культуры здоровья (когнитивном, конативном, деятельностном). Социокультурное пространство повышения квалификации (ПК) расширяется за счет проведения семинаров на базе РНБ, ЦДКиО благочиния и интерактивных центров и музеев (ИЦАЭ, Кидбург, ЛабиринтУм, Океанариум, Сказкин дом, Фаблаб Политех, ГМИР, Эрарта и т. п.).

Повышению эффективности профессионального взаимодействия и общения педагогов способствует неформальное образование в формате творческих групп. Так, педагоги ДОУ принимают участие в работе педагогических клубов и творческих групп. Педагоги начальных классов объединились в творческую группу «Творческая мастерская. Конструирование». Результатом работы группы является создание педагогического инструментария по конструкторской деятельности. Организованы творческие проектные группы, работа которых направлена на повышение компетентности педагогов в области эффективного использования ИКТ и ДОТ в условиях реализации ФГОС. Одна из них является лидером регионального профессионального конкурса «Я познаю мир», удостоенного диплома Московского международного салона образования. В рамках проектного обучения ведется работа по подготовке специалистов, которые обеспечат реализацию сетевой программы профильного образования в условиях внедрения ФГОС СОО.

Совместная деятельность в группах способствует развитию субъектной позиции педагогов, позволяющей использовать неформальное образование и самообразование как средство самореализации; формированию готовности к партнерскому взаимодействию с ребенком, владению профессиональными навыками коммуникации.

## **3. ИМЦ как разработчик образовательных траекторий непрерывного профессионально-личностного развития педагога**

Изменение технологий ДППО неразрывно связано и с изменением взаимодействия методической службы и педагога. Сегодня методическая служба выступает в роли вдохновителя и фасилитатора профессионально-личностного роста, который помогает определиться с целями и методами достижения желаемых результатов, способствует раскрытию творческо-

го потенциала педагога и построению его карьеры, поддерживает статус и престиж профессии учителя. Так, в проекте «Студия индивидуального профессионального имиджа лидеров образования» была апробирована технология профессионального сопровождения талантливых и перспективных работников системы образования. Выпускники студии стали победителями конкурсов, получили возможность вертикального профессионального роста, отметили повышение качества жизни<sup>13</sup>.

Появляется новый акцент в работе учреждения ДППО — создание условий для развития самосознания педагога и совместного с ним построения ИОМ ПК из обучающих модулей, предлагаемых ИМЦ, а также модулей, доступных онлайн, предлагаемых ОУ-партнерами, конференций, семинаров, стажировок и др. Тогда обучающийся выступает архитектором своего профессионального роста, процесс обучения становится не формальным, а обучающийся знает, на что тратятся его усилия и несет ответственность за достижение результата. При этом необходимо, чтобы планируемые результаты обучения были согласованы с работодателем, и все стороны понимали, что не факт прохождения ПК, а изменение качества профессиональной деятельности как результата обучения, является целью для обучающегося и предметом для стимулирования (поощрения) работодателем. Важно планомерно проводить отсроченный мониторинг результатов ПК педагогов с целью установления внедрения в образовательный процесс полученных знаний и умений<sup>14</sup>, выявления актуальных дефицитов с последующей коррекцией ИОМ и программ индивидуального профессионально-личностного развития.

Как показывает опыт, в ДППО наиболее эффективной является модель интеграции формального, неформального и информального образования<sup>15</sup>.

Таким образом, эффективно работающая комплексная система восполнения профессиональных дефицитов педагогов как средство повыше-

---

<sup>13</sup> *Зверева С. В.* Проблемы психологического здоровья современного педагога // Психологическая безопасность образовательной среды: сб. тезисов межрегиональной конференции (Липецк, 21 мая 2013 г.).

<sup>14</sup> *Лысакова И. В.* Взаимосвязь аккредитационной и общественной оценки деятельности учреждения дополнительного профессионального педагогического образования: автореф. дис. ... канд. пед. наук. СПб., 2010.

<sup>15</sup> *Крылова О. Н.* Модель интеграции формального, неформального и информального образования как конкурентное преимущество системы дополнительного профессионального педагогического образования в условиях введения ФГОС ОО // Управление качеством образования в условиях реализации ФГОС. СПб., 2015. С. 7–10.

ния профессионального мастерства способствует повышению их мотивации на профессиональную деятельность, профессионально-личностному росту, формированию и поддержке чувства корпоративной ответственности у педагогов за конечный результат работы ОУ — высокое качество образования обучающихся.

## ПРИКЛАДНЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКИМ КОЛЛЕКТИВОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ПРИ ВНЕДРЕНИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО СТАНДАРТА ПЕДАГОГА

Эмануэль Татьяна Сергеевна,  
кандидат педагогических наук, доцент кафедры  
управления образованием и кадрового менеджмента  
РГПУ им. А. И. Герцена

Образование в нашей стране всегда являлось одним из приоритетных направлений общественного развития и всегда находилось в фокусе государственного управления. В настоящее время одним из наиболее важных нормативных документов, касающихся деятельности педагогов, является профессиональный стандарт педагога (педагогическая деятельность в дошкольном, начальном общем, основном общем, среднем общем образовании) (воспитатель, учитель)<sup>1</sup>.

Проводя анализ содержания профессионального стандарта педагога, И. В. Гришина особенно подробно затрагивает его влияние на управление качеством школьного образования<sup>2</sup>. При этом, поскольку стандарт изложен в общем виде, автор обращает внимание на необходимость при его

---

<sup>1</sup> Профессиональный стандарт: «Педагог (педагогическая деятельность в дошкольном, начальном общем, основном общем, среднем общем образовании) (воспитатель, учитель)». М., 2013.

<sup>2</sup> *Гришина И. В.* Управление качеством школьного образования в контексте внедрения профессионального стандарта педагога // Академический вестник. Вестник АППО. Вып. 2 (28). Санкт-Петербург, 2015. С. 46–53.

применении учитывать специфику на различных уровнях: в зависимости от регионов, типов учебных заведений, принятых в регионах других нормативных документов по образованию и т. д. По мнению автора, профессиональный стандарт также представляет собой инструмент для оценки квалификации педагога в различных ситуациях его профессиональной деятельности, таких как набор педагогических кадров, отбор кандидатов на должность учителя, введение в должность, профессиональное развитие педагогического коллектива, аттестация и непосредственный процесс оценивания педагогической деятельности. Говоря об управлении качеством в школе, автор указывает и на пользу профессионального стандарта педагога при проведении внутреннего аудита качества, когда устанавливается соответствие фактически протекающих образовательных процессов требованиям профессиональной деятельности. Таким образом, по заключению И. В. Гришиной, профессиональный стандарт педагога обладает исключительным потенциалом и является универсальным инструментом для управления образовательной организацией.

Все вышесказанное актуализирует необходимость совершенствования системы управления педагогическим персоналом. Интересный взгляд на данную проблему представлен в работе Т. И. Мальцевой, где говорится о необходимости сочетания как традиционных для общего менеджмента подходов к управлению персоналом, так и особенных, которые связаны с реализуемыми школой педагогическими функциями. Автор предлагает новую трехкомпонентную модель управления педагогическим персоналом общеобразовательной школы (компоненты: организационно-содержательный, технологический и профессионально-кадровый), в основу которой положены системный, оптимизационный, коммуникационно-диалогический, личностно ориентированный подходы<sup>3</sup>.

Управление педагогическим персоналом в условиях развития вариативной системы образования Н. Я. Коростылева рассматривает в фокусе педагогического целеполагания, где позиция учителя формируется на основе многообразия различных факторов, отражающих особенности состава учащихся, образовательного процесса, ситуаций педагогического взаимодействия<sup>4</sup>. По мнению автора, это должно способствовать профессиональному самоопределению учителя как основанию для самостоятель-

---

<sup>3</sup> Мальцева Т. И. Система управления персоналом образовательного учреждения // Проблемы и перспективы развития образования: материалы II междунар. науч. конф. (г. Пермь, май 2012 г.). Пермь: Меркурий, 2012. С. 43–44.

<sup>4</sup> Коростылева Н. Я. Педагогическое целеполагание в современной школе как объект управления: автореф. дис. ... канд. пед. наук. СПб.: СПбГУПМ, 2002.

ного выбора им педагогических целей, а также ценностно-смысловому согласованию учительских позиций в педагогическом коллективе. При этом автор всесторонне исследует специфику процесса целеполагания, а также приводит теоретическую модель управления педагогическим целеполаганием, которая предполагает стимулирование рефлексивной деятельности учителя относительно собственной профессиональной позиции.

Отмечая специфику управления педагогическим персоналом, С. А. Белоусова указывает на необходимость активизации человеческого фактора, когда учитель «выступает как активный субъект, реализующий в своей профессии свой способ жизнедеятельности, готовность определить задачи, принимать на себя ответственность за их решение, раздвигать рамки деятельности и т.д.»<sup>5</sup>. При этом автор отмечает два составных элемента управления, которые находятся в тесной взаимосвязи: административное управление и педагогическое самоуправление, где самоуправление выступает как «важнейшая развивающая возможность образовательной среды, обеспечивающая становление социальной активности личности».<sup>6</sup> Подробно рассматривая различные формы педагогического самоуправления, автор подчеркивает необходимость самооценки этой деятельности, а также самообразование и саморазвитие педагогов. В данной форме управления особое значение приобретает квалификация руководителя, который призван способствовать педагогическому персоналу в становлении различных форм самоуправления.

Процессы модернизации в организации проводит руководитель, поэтому эффективность предпринимаемых мероприятий во многом зависит от директора школы, его профессионального и жизненного опыта, квалификации, авторитета, отношения к проблеме, способности принимать решения и претворять их на практике. Результаты исследований различных авторов убедительно определяют главный вектор управленческой деятельности руководителя ОУ, основными характеристиками которого являются непрерывное творческое развитие себя и коллектива, повышение инновационного потенциала учреждения, использование в педагогической и управленческой деятельности передовых технологий, формирование ценностей организации. Таким образом, важную роль

---

<sup>5</sup> Белоусова С. А. Управление персоналом образовательной организации как педагогическое понятие // Вестник ЮурГУ, № 15. Серия «Образование, здравоохранение, физическая культура». Вып. 6. Челябинск, 2005.

<sup>6</sup> Там же.



играет построение системы управления внедрением требований профессионального стандарта.

Нами была разработана и реализована на практике образовательного процесса модель управления персоналом при внедрении профессионального стандарта педагога, которая представлена пятью структурными компонентами:

1) *целевой* компонент очерчивает целеполагание деятельности по управлению персоналом в условиях внедрения профессионального стандарта педагога и отвечает на вопрос «Зачем?»;

2) *содержательный* компонент — «Что?» — обуславливает содержательное наполнение мероприятий;

3) *процессуальный* компонент описывает прикладные положения организации внедрения профессионального стандарта и представляет собой ответ на вопрос «Как?»;

4) *компонент индивидуализации* — «Что учесть?» — позволяет принять во внимание:

- на макроуровне: особенности конкретных образовательных учреждений (при тиражировании);
- на микроуровне: профессиональные потребности и запросы конкретного сотрудника (или группы педагогов);

5) *рефлексивный* компонент способствует анализу эффективности проведенной работы и отвечает на вопрос «Что в результате?».

Общая схема модели представлена на рисунке 1.

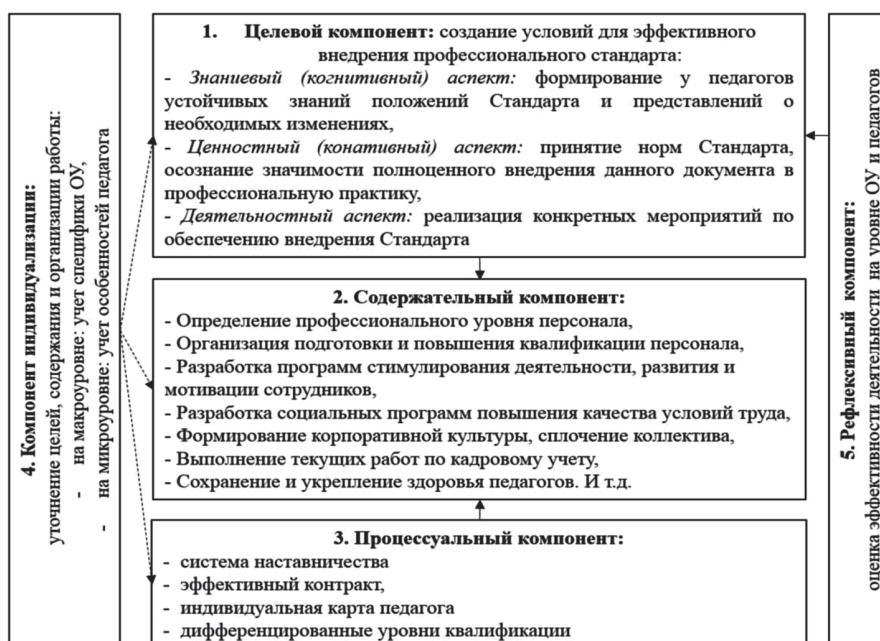
На основе приведенной модели, для эффективного внедрения профессионального стандарта педагога представляется необходимым проведение следующих мероприятий:

- Довести до сотрудников текст профессионального стандарта и провести с ними беседу с целью разъяснения его положений.
- Провести анализ требований нового профессионального стандарта в сопоставлении с существующими нормативными документами, регламентирующими деятельность педагога.
- Определить перечень нормативных документов, подлежащих разработке или корректировке, в том числе: трудовой договор (контракт); должностная инструкция; внутренние правила трудового распорядка (ВПТР); коллективный договор; положение о порядке подготовки к сдаче профессионального экзамена; положение о порядке проведения самооценки деятельности (внутреннего

аудита); критерии оценки качества образовательного процесса и активности педагогических работников (при необходимости).

- Скорректировать различные аспекты управленческой деятельности в школе, в том числе: систему планирования, документооборот, распределение персональной ответственности и другие.
- Разработать подробный план-график мероприятий по внедрению профессионального стандарта.

Рис. 1. Модель управления персоналом ОУ при внедрении профессионального стандарта педагога



- Определить объем и порядок проведения дополнительного профессионального обучения педагогического персонала (место, сроки, аккредитованные организации и т. д.). Обеспечить проведение обучения.
- Определить объем материально-технического обеспечения, необходимого для внедрения профессионального стандарта педагога, и сроки его поставки. Обеспечить его своевременную поставку.

- Осуществить перевод сотрудников на соответствующий дифференцированный уровень квалификации.
- Произвести оценку деятельности школы после внедрения профессионального стандарта. При необходимости внести коррективы в работу.

Разумеется, данный перечень включает в себя лишь основные мероприятия — в дальнейшем, с учетом особенностей ОУ, он дополняется целым рядом работ.

Как известно, адресный и полноценный переход в новое состояние рассматриваемой системы реализуется посредством разработки комплексного плана-графика. План-график, разработанный с учетом рекомендаций Ямбурга Е. А.<sup>7</sup>, приведен в таблице 1.

Приведенный выше график является «базовым» для совершенствования внедрения профессионального стандарта, необходима детальная проработка мероприятий руководством и инициативными группами конкретного образовательного учреждения.

При этом в условиях внедрения профессионального стандарта на первый план выходят определенные, общие для большинства ОУ мероприятия, которые можно сгруппировать в следующие блоки (таблица 2).

Таким образом, данные мероприятия позволят подготовить коллектив к введению профессионального стандарта и реализации необходимых изменений согласно новым требованиям.

Кроме того, для обеспечения полноценного внедрения профессионального стандарта педагога особенно важно организовать в ОУ систему внутрифирменного обучения. Обучение, организованное в самом ОУ, будет являться инструментом преодоления сопротивления персонала.

Основные действия по построению данной системы представлены в таблице 3.

Предлагаемая система внутрифирменного обучения включает в себя следующие параметры, которые могут варьироваться, исходя из особенностей ОУ и педагогических целей: «Тьюторы», «Направления», «Формы обучения», «Мотивы обучения», что позволяет индивидуализировать процесс повышения квалификации и повысить его эффективность.

В целом, система внутрифирменного обучения может быть представлена в виде рисунка 2.

---

<sup>7</sup> Ямбург Е.А. Стратегия развития школы // Учительская газета. № 32. 2015. С. 6–8.

Таблица 1. План-график выполнения работ по внедрению в образовательной организации профессионального стандарта педагога

№	РАЗДЕЛ	НАИМЕНОВАНИЕ РАБОТ	РЕЗУЛЬТАТЫ ВЫПОЛНЕНИЯ (ОТЧЕТНЫЕ МАТЕРИАЛЫ)
1	<p><b>Информационный блок:</b> системное изучение и анализ профессионального стандарта с целью формирования понимания предъявляемых требований</p>	<p>Начало работ по внедрению профессионального стандарта. Оповещение сотрудников школы (педагогические советы) Доведение до сотрудников текста нового стандарта. Передача сотрудникам копий профессионального стандарта, размещение текста стандарта на сайте Анализ требований проф. стандарта в сопоставлении с существующими нормативами</p>	<p>Протокол педагогического совета. Приказ по школе  Отчет об ознакомлении сотрудников  Отчет о работе (от каждого заместителя директора)</p>
2	<p><b>Нормативно-правовой блок:</b> разработка пакета типовых нормативных документов ОУ (согласно Трудовому кодексу РФ и отраслевым законодательным актам, регламентирующим внедрение и апробацию профессионального стандарта)</p>	<p>Определение необходимых корректировок в документах школы (в связи с внедрением профессионального стандарта) Осуществление корректировки критериев оценки качества образовательного процесса, нормативных документов школы. Утверждение откорректированных документов</p>	<p>Отчет о результатах собеседования, согласованный с каждым сотрудником  Перечень корректировок  Комплект откорректированных и утвержденных документов: ВПТР, коллективный договор, должностная инструкция учителя, положение об оплате труда, эффективные контракты, дополнительное соглашение, положение о стимулирующих выплатах, портфолио учителя, регламент аттестации педагогов на соответствие занимаемой должности и др.  Отметка сотрудников об ознакомлении</p>

3	<p><b>Организационный блок:</b> построение команды специалистов; разработка рекомендаций и плана мероприятий по внедрению профессионального стандарта</p>	<p>Формирование и подготовка команды</p> <p>Разработка и утверждение плана-графика выполнения работ</p> <p>Сопровождение внедрения профессионального стандарта (методическое, психологическое)</p>	<p>Сформированные рабочие группы, закрепленные роли</p> <p>Проект плана-графика работ</p> <p>Утвержденный план-график</p> <p>Материалы системы сопровождения</p>
4	<p><b>Методический блок:</b> создание условий для подготовки и переподготовки педагогов: обновление методической работы в ОУ, обеспечение сетевого взаимодействия, развитие системы повышения квалификации кадров, внедрение индивидуальных траекторий профессионального развития педагогов и т. д.</p>	<p>Рассмотрение всего объема требуемого дополнительного профессионального образования и определение путей его реализации (повышение квалификации)</p> <p>Определение мероприятий по дополнительной подготовке сотрудников в школе (перспективное планирование), составление плана повышения квалификации на 3 года</p> <p>Выбор поставщиков услуг по обучению педагогов</p> <p>Заключение контрактов со сторонними организациями на повышение квалификации педагогов</p> <p>Проведение обучения сотрудников во внешних организациях</p> <p>Обучение председателей методических объединений</p> <p>Формирование банка мероприятий районного, городского и т. д. уровней (семинаров, конференций, конкурсов) для возможного участия коллектива</p> <p>Проведение обучения сотрудников в школе (в виде семинаров).</p> <p>Реализация наставничества</p>	<p>Отчет о работе, в котором должны быть указаны объемы повышения квалификации: во внешних организациях; внутрифирменным обучением (силами школы)</p> <p>План мероприятий повышения квалификации на 3 года.</p> <p>Система аттестации педагогических работников; инструменты оценки и самооценки профессиональной деятельности педагогов на основе профессионального стандарта</p> <p>Перечень поставщиков</p> <p>Утвержденные контракты</p> <p>Отчетные документы о прохождении обучения</p> <p>Специалисты с необходимым уровнем квалификации</p> <p>Функционирующий и регулярно обновляемый банк мероприятий</p> <p>Отметка о выполнении в плане</p>

№	РАЗДЕЛ	НАИМЕНОВАНИЕ РАБОТ	РЕЗУЛЬТАТЫ ВЫПОЛНЕНИЯ (ОТЧЕТНЫЕ МАТЕРИАЛЫ)
5	<b>Мотивационный блок:</b> разработка системы мотивации и стимулирования профессионального развития и роста педагога, индивидуализация методов мотивации	Проведение диагностики коллектива: ценностей, настроения, потребностей, возможностей и т. д. на основе самоанализа и педагогической экспертизы Разработка и утверждение системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности педагогов (согласно требованиям профессионального стандарта) Разработка и внедрение карты профессионального роста	Сформированная готовность педагогов и руководителей к реализации профессионального стандарта: повышению квалификации, использованию современных образовательных технологий, сетевому взаимодействию с профессиональными объединениями и т. д.
6	<b>Результативный блок:</b> разработка и освоение новой процедуры аттестации педагогов, система аудита с включением общественных структур	Определение системы критериев оценки результатов деятельности, их прозрачность  Составление отчетных итоговых документов по внедрению нового профессионального стандарта Проведение аудита: внутреннего, внешнего, общественного Оценка качества образовательного процесса после введения профессионального стандарта	Обновленная система научно-методической работы ОУ в условиях введения профессионального стандарта; мониторинг соответствия требованиям Утвержденный комплект документов Заключения аудита, разработанные улучшения Отчет о работе, внесенные коррективы

Таблица 2. Ключевые мероприятия, организованные для сотрудников ОУ, в условиях внедрения профессионального стандарта педагога

№	БЛОК	ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ	МЕРОПРИЯТИЯ
1	Повышение квалификации, развитие педагогов ОУ	Совершенствование процесса повышения квалификации педагогов	<p>Организация системы внутрифирменного повышения квалификации, основанной на принципах поэтапного развития педагогов</p> <p>Активизация привлечения партнеров к осуществлению повышения квалификации для педагогов ОУ на базе учреждения</p> <p>Совершенствование процесса поиска и выбора внешнего повышения квалификации:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ выявление запросов педагогов на прохождение обучения,</li> <li>▪ поиск структур повышения квалификации, отвечающих требованиям качества и тематического запроса,</li> <li>▪ согласование с коллективом,</li> <li>▪ содействие организации обучения</li> </ul> <p>Организация системы сопровождения процесса повышения квалификации.</p> <p>Разработка методических материалов: рабочие тетради, кейсы, технологические карты, конструктор урока и т.д.</p>
2	Командообразование в педагогическом коллективе	Сплочение сотрудников, формирование слаженно работающего коллектива	<p>Проведение диагностики:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ на уровне педагогического коллектива в целом,</li> <li>▪ анализ индивидуальных особенностей и потребностей</li> </ul> <p>Разработка цикла мероприятий (с учетом выявленных особенностей), направленных на командообразование. Планирование расписания, информирование и вовлечение коллектива</p> <p>Проведение регулярных психологических мероприятий, нацеленных на командообразование:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ выезды (загородные выезды коллектива),</li> <li>▪ внутришкольные тренинги, направленные на сплочение,</li> <li>▪ праздники (система мероприятий для педагогов: общешкольные и условия для проведения локальных творческих мероприятий),</li> <li>▪ мастер-классы (тематические мастер-классы для педагогов: релаксация, личностное развитие, совершенствование профессиональных навыков и т.д.)</li> </ul>

№	БЛОК	ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ	МЕРОПРИЯТИЯ
3	Мотивация и стимулирование сотрудников	Построение системы индивидуальной работы с педагогами для повышения эффективности деятельности и уровня удовлетворенности	<p>Внедрение деятельности проектных, рабочих и инициативных групп — ведение системы работы силами проектных групп — команд, сформированных из педагогов ОУ.</p> <p>Внедрение системы наставничества</p> <p>Мониторинг удовлетворенности, потребностей и пожеланий коллектива посредством опросов, анкетирования, проективных методик, анализа данных.</p> <p>Выявление потребностей педагогов. Формирование рекомендаций</p> <p>Формирование программ материального денежного, материального неденежного и нематериального стимулирования.</p> <p>Утверждение программ</p> <p>Работа по управлению изменениями, преодоление сопротивления</p>
4	Работа по сохранению и укреплению здоровья педагогов	Укрепление состояния здоровья и повышение уровня культуры здоровья педагогов ОУ	<p>Внедрение мероприятий для укрепления физического благополучия педагогов: занятий, праздников и т. д.</p> <p>Внедрение групп физической активности для педагогов</p> <p>Внедрение системы мероприятий для улучшения социально-психологического благополучия педагогов: тренингов, мастер-классов, тематических дней и т. д.</p> <p>Повышение культуры здоровья педагогов:</p> <p>проведение тематических педагогических советов по тематике ЗОЖ и здоровьесберегающей деятельности,</p> <p>приглашение специалистов (медиков и др.) для проведения мероприятий для педагогов</p>

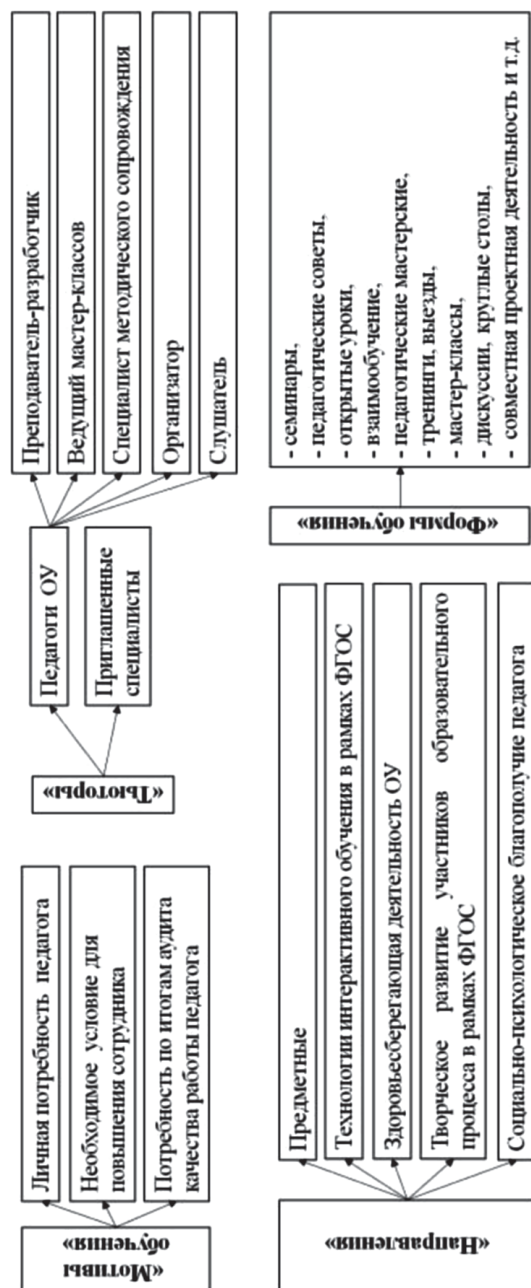


Таблица 3. Мероприятия по построению системы внутрифирменного обучения в ОУ

№	ЭТАП	МЕРОПРИЯТИЯ	РЕЗУЛЬТАТ
1	Формирование общей концепции системы внутрифирменного повышения квалификации	Разработка основных принципов, методов и других элементов системы внутрифирменного повышения квалификации. Согласование концепции организации внутрифирменного повышения квалификации. Утверждение необходимой документации. Трансляция принятых механизмов внутрифирменного повышения квалификации	Сформированная система внутрифирменного повышения квалификации, принятая коллективом
2	Выделение рабочих групп, закрепление функционала	Распределение ролей и проектных групп; разработчики образовательных программ; преподаватели в рамках программ; организационное сопровождение повышения квалификации; методическое сопровождение внутрифирменного повышения квалификации	Сформированные рабочие группы по выделенным направлениям
3	Выделение актуальных направлений	Проведение анализа нормативной базы, методологической основы, литературы, актуальных потребностей и запросов педагогов ОУ	Выделенные тематики обучения
4	Разработка образовательных программ	Разработка образовательных программ, формирование учебных планов внутрифирменного повышения квалификации Распределение образовательных мероприятий	Сформированные образовательные программы
5	Экспертиза и адаптация разработок	Организация рецензирования и экспертизы программ и мероприятий Учет замечаний, внесение корректив	Образовательные программы, прошедшие экспертизу
6	Дополнение программ мероприятиями партнеров, внешних организаций и т.д.	Поиск мероприятий внешних организаций, наиболее подходящих разработанным программам Поиск и привлечение специалистов для участия в обучении в рамках внутрифирменного повышения квалификации	Выявленные мероприятия внешних организаций

№	ЭТАП	МЕРОПРИЯТИЯ	РЕЗУЛЬТАТ
7	Внедрение разработок, реализация системы внутрифирменного повышения квалификации	<p>Информирование коллектива. Формирование групп, составление расписания</p> <p>Составление индивидуальных маршрутов повышения квалификации педагогов</p> <p>Планирование и организация работы методического совета школы (МС) и МО, ориентирование их деятельности на повышение качества образования, уровня профессионального мастерства педагогов, учет потребностей и реального уровня компетентности учителей</p> <p>Проведение образовательных мероприятий: педагогических советов, фестивалей инновационной деятельности, предметных методических недель, семинаров, круглых столов, тренингов и т. д.</p> <p>Внесение изменений и дополнений в положение о применении показателей эффективности деятельности педагогических работников школы</p> <p>Пополнение электронного банка методических материалов, включающего в себя разработки мероприятий, конспекты уроков и т. д.</p>	<p>Сформированные группы педагогов на повышение квалификации</p> <p>Реализованные мероприятия обучения педагогов, сформированные знания, компетентности и ценностные установки</p> <p>Налаженная система мотивации и сопровождения</p>
8	Анализ применения полученных знаний в практике образовательного процесса	<p>Экспертиза уроков, опросы, самоанализ, работа экспертных групп и т. д.</p> <p>Самоанализ работы над методическими темами</p> <p>Участие председателей МО в реализации внутришкольного контроля</p> <p>Обеспечение участия педагогов в конкурсах и фестивалях профессионального мастерства</p>	<p>Выявленные затруднения, сформированные стратегии их преодоления</p> <p>Диссеминация опыта</p>

Рис. 2. Система внутрифирменного повышения квалификации педагогов



В роли *тьюторов* мероприятий системы повышения квалификации могут выступать как приглашенные специалисты (в результате активизации взаимоотношений с партнерами ОУ), так и педагоги ОУ. При этом особенно интересен вариант, при котором именно педагоги ОУ становятся преподавателями в системе внутрифирменного обучения. Варианты и степень участия сотрудников ОУ во внутрифирменном повышении квалификации представлены в таблице 4.

Таблица 4. **Варианты участия педагогов в системе внутрифирменного обучения**

№	РОЛЬ	ОПИСАНИЕ ОСНОВНЫХ ФУНКЦИЙ И СТЕПЕНИ УЧАСТИЯ
1	Преподаватель-разработчик	Педагоги выступают в роли тьюторов: разрабатывают и внедряют образовательные программы внутрифирменного повышения квалификации, курируют их реализацию, привлекают коллег для проведения отдельных мероприятий в рамках Программы
2	Ведущий отдельных мастер-классов	Педагоги привлекаются для одновременного участия в мероприятиях программы повышения квалификации, проводят отдельные мероприятия: мастер-классы, тренинги, тематические педсоветы и т. д. (предварительно согласовав их с разработчиком образовательной программы)
3	Специалист методического сопровождения	Педагоги выступают в роли консультантов: оказывают содействие при разработке, описании и внедрении образовательных программ
4	Организатор, специалист по связям с общественностью	Педагоги привлекаются к решению организационных вопросов: оказывают содействие в организации процесса внутрифирменного повышения квалификации: приглашают партнеров и т. д.
5	Слушатель	Педагоги посещают мероприятия, повышают свою квалификацию

Таким образом, педагоги могут участвовать в системе внутрифирменного повышения квалификации как полноценно, так и частично: беря на себя организационное содействие или ситуативное проведение мероприятий в рамках разработанной программы. Данная схема позволяет реализовать потенциал сотрудников, организовать обмен опытом и взаимобучение, повысить успешность адаптации молодых специалистов, внедрить индивидуальные траектории развития и продвижения сотрудников, реализовать требования профессионального стандарта педагога.

*Направления мероприятий* внутрифирменного повышения квалификации педагогов сводятся, в основном, к следующим темам: предметные направления, технологии интерактивного обучения в рамках ФГОС, здоровьесберегающая деятельность ОУ, творческое развитие участников

образовательного процесса в рамках ФГОС, социально-психологическое благополучие педагога и другие.

*Формы обучения* в системе внутрифирменного повышения квалификации: семинары, педагогические советы, открытые уроки, взаимообучение, педагогические мастерские, тренинги, выезды, мастер-классы, дискуссии, круглые столы, совместная проектная деятельность и т. д.

Кроме того, предусмотрена дифференциация мероприятий по критерию целевой аудитории:

- система обучающих заседаний для председателей методических объединений;
- система обучающих семинаров и практикумов для педагогов;
- система индивидуальных консультаций;
- система самообразования.

*Мотивы* повышения квалификации могут быть следующими:

- потребность педагога в освоении новых областей знаний, формировании компетенций для эффективной реализации своей деятельности;
- необходимое условие для карьерного роста / прохождения аттестации;
- потребность, выявленная по итогам аудита качества работы педагога.

Таким образом, все рассмотренные элементы внутрифирменного обучения могут быть успешно скомбинированы между собой: по выбранному *направлению* может быть организован спектр типов мероприятий и *форм обучения*, проводимых различными *тьюторами* (как приглашенными, так и из числа сотрудников ОУ) и обусловленные различными *мотивами*.

Подводя итог всему вышесказанному, необходимо отметить, что внедрение профессионального стандарта педагога — системная и целенаправленная деятельность высшего руководства образовательной организации и коллектива сотрудников, вовлеченных в процесс преобразований. С одной стороны, внедрение профессионального стандарта — это управленческое решение, где многое уже регламентировано вышестоящими организациями. С другой стороны, внедрение профессионального стандарта педагога — это не просто «новая должностная инструкция» в ряду других нормативных документов, а целая сеть взаимосвязанных управленческих мероприятий, от четкости проведения которых зависит психологический климат ОУ.

## КОМПЕТЕНЦИИ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ КАДРОВ СИСТЕМЫ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ ВНЕДРЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СТАНДАРТОВ

Бавина Полина Александровна,  
кандидат педагогических наук, доцент кафедры  
социального управления РГПУ им. А. И. Герцена,  
руководитель ООП «Дополнительное образование  
(менеджмент образовательных услуг)»

Внедрение профессиональных стандартов в систему отечественного образования актуализировало целый комплекс задач, которые необходимо решать в управлении организациями дополнительного образования.

Опираясь на ФЗ № 236 «О внесении изменений в трудовой кодекс РФ» и статью 1 Федерального закона «О техническом регулировании», под профессиональным стандартом понимается *характеристика квалификации, необходимая работнику для осуществления необходимого вида профессиональной деятельности*. В свою очередь, квалификация работника определяется как *уровень знаний, умений, навыков и требуемый уровень профессионального опыта педагогических работников*<sup>1</sup>.

Так, с 2016 г. в РФ действуют единые требования к деятельности педагогов дополнительного образования, педагогов — организаторов и методистов организаций дополнительного образования.

Роль профессиональных стандартов представляется очень важной для системы управления организациями дополнительного образования. Функциями профессионального стандарта педагогических кадров являются:

- реализация стратегии образования в меняющемся мире;
- формирование трудового договора, фиксирующего отношения между работником (педагогом) и работодателем;
- измерение квалификации и компетентности педагогических кадров дополнительного образования;

---

<sup>1</sup> ФЗ № 236 «О внесении изменений в трудовой кодекс РФ» и статью 1 Федерального закона «О техническом регулировании».

- привлечение и отбор педагогических кадров в организации и отделения дополнительного образования<sup>2</sup>.

В современных условиях под областями применения профессиональных стандартов в системе управления организациями дополнительного образования необходимо понимать:

- процесс формирования и реализации кадровой политики (то есть системы принципов, норм, правил управления человеческими ресурсами организации дополнительного образования);
- разработка механизмов, методов, технологий, контрольно-измерительных материалов в процедурах оценки и аттестации педагогических работников системы дополнительного образования;
- конкретизация трудовых функций педагогических кадров в соответствии с должностной позицией, разработка должностных инструкций и заключение трудовых договоров;
- разработка и реализация системы мотивации и стимулирования педагогических кадров организации дополнительного образования.

Анализ содержания профессиональных стандартов педагогических работников дополнительного образования свидетельствует, что произошло частичное переосмысление структуры и содержания трудовой деятельности педагогов. Так, трудовые функции педагога дополнительного образования в основном ориентированы на преподавание:

Таблица 1. **Ключевые трудовые функции педагога дополнительного образования**

Организация деятельности учащихся, направленной на освоение дополнительной общеобразовательной программы
Организация досуговой деятельности учащихся в процессе реализации дополнительной общеобразовательной программы
Обеспечение взаимодействия с родителями (законными представителями) учащихся, осваивающих дополнительную общеобразовательную программу, при решении задач обучения и воспитания
Педагогический контроль и оценка освоения дополнительной общеобразовательной программы
Разработка программно-методического обеспечения реализации дополнительной общеобразовательной программы

<sup>2</sup> Приказ Минтруда от 26.12.2016 № 835н «О внесении изменений в профессиональный стандарт “Педагог дополнительного образования детей и взрослых”» (переносится вступление в силу на 01.01.2018).

Как представлено в таблице, задачи педагога дополнительного образования сводятся к организации работы с учащимися в рамках образовательной программы (контактной, бесконтактной), контролю и диагностике образовательных результатов учащихся и методическому обеспечению образовательной программы (подготовке рабочих программ, учебно-методических комплексов, фондов оценочных средств и методических указаний по реализации программы).

Наибольшее изменение в требованиях к профессиональной деятельности наблюдается в профессии педагога-организатора. Так, в ключевых требованиях к профессии определяются следующие «новые» функции:

- организационно-педагогическое обеспечение развития социального партнерства и продвижения услуг дополнительного образования детей и взрослых;
- организация набора и комплектования групп учащихся;
- взаимодействие с учредителем, заинтересованными лицами и организациями, в том числе, с социальными партнерами, по вопросам развития дополнительного образования.

Анализ функций позволяет констатировать, что наряду с педагогической деятельностью педагога-организатора, направленной на организацию культурно-просветительской деятельности средствами досуговых мероприятий и событий, в трудовой деятельности появляется комплекс задач организационно-управленческой направленности. Опираясь на содержание требований, определяются следующие навыки педагога-организатора:

- способность разрабатывать и реализовывать мероприятия по управлению связями с общественностью (PR), рекламных кампаний, осуществлять маркетинговые исследования и трендотчинг;
- способность разрабатывать и реализовывать эффективные коммуникативные стратегии во внешней среде по привлечению стратегических партнеров и организации сетевого взаимодействия и социального партнерства в организации дополнительного образования;
- способность разрабатывать и реализовывать программы по привлечению и сохранению контингента учащихся на образовательных программах организации дополнительного образования.

Таким образом, можно свидетельствовать, что современный педагог-организатор должен быть готовым осуществлять роль менеджера образо-



вания, что ранее не было представлено в квалификационных характеристиках этой профессии.

Важно отметить, что наблюдается изменение требований к деятельности методиста. В соответствии с содержанием профессиональных стандартов методист должен осуществлять:

- организацию разработки и (или) разработку программ и инструментария изучения рынка услуг дополнительного образования детей и взрослых;
- организацию и (или) проведение изучения рынка услуг дополнительного образования детей и взрослых;
- формирование предложений по определению перечня, содержания программ дополнительного образования детей и взрослых, условий их реализации, продвижению услуг дополнительного образования, организации на основе изучения рынка услуг дополнительного образования детей и взрослых.

Представляется, что к традиционной методической деятельности добавляется комплекс задач, ориентированных на маркетинг образовательной организации дополнительного образования. Это, в свою очередь, предполагает наличие у методиста следующих компетенций:

- готовность анализировать и прогнозировать спрос и предложение на рынке образовательных услуг дополнительного образования;
- способность анализировать и идентифицировать целевую аудиторию и ключевой сегмент образовательной организации, анализировать потребности в услугах дополнительного образования в соответствии с целевой группой;
- готовность разрабатывать дополнительные услуги в образовательной организации, направленные на привлечение и удержание контингента учащихся;
- готовность формировать предложение организации дополнительного образования и др.

Внедрение профессиональных стандартов актуализировало потребность в проведении аудита педагогических кадров организаций дополнительного образования. Ключевыми направлениями аудита стали:

- аудит соответствия требований к квалификации реальному состоянию дел;
- аудит соответствия понимания трудовых функций педагогами требованиям профессиональных стандартов.

Нами было проанализировано более 10 образовательных организаций дополнительного образования детей и взрослых в Санкт-Петербурге, всего более 300 респондентов. Результаты аудита представлены в таблице 2.

Таблица 2. **Результаты аудита образовательных организаций Санкт-Петербурга**

КРИТЕРИЙ АУДИТА	СВИДЕТЕЛЬСТВА АУДИТА	РЕЗУЛЬТАТЫ
Наличие требуемого педагогического образования у педагогов дополнительного образования	Личные дела педагогов дополнительного образования	Частичное соответствие (более 70 % педагогов не имеют педагогического образования)
Наличие высшего образования в области организационно-педагогической деятельности у педагогов-организаторов и методистов	Личные дела педагогов-организаторов и методистов	Частичное соответствие (более 60 % респондентов не имеют необходимого уровня образования в области организационно-педагогического образования)
Готовность решать задачи менеджмента, маркетинга, рекламы	Должностные инструкции, интервью с респондентами	Несоответствие. Более 90 % педагогов-организаторов и методистов не сталкивались с решением подобных задач
Готовность педагогов дополнительного образования использовать современные средства ИКТ и электронное обучение	Методическое обеспечение, УМК, интервью	Частичное соответствие. 70 % педагогов используют средства ИКТ и электронное обучение в реализации образовательных программ
Наличие фондов оценочных средств в рабочих программах	Образовательные программы	Не соответствует. 100 % программ не имеют фондов оценочных средств

Таким образом, результат аудита свидетельствует, что в ближайшей перспективе организациям дополнительного образования необходимо осуществить массовое обучение (повышение квалификации и профессиональную переподготовку) педагогических кадров в соответствии с требованиями профессиональных стандартов. Важно отметить, что востребованными являются программы педагогической направленности и программы в области менеджмента и маркетинга (для педагогов-организаторов и методистов). Выбор уровня программы обучения для педагогических кадров системы дополнительного образования должен определяться:

- с одной стороны, требованиями к уровню квалификации работника (среднее профессиональное, высшее или дополнительное);

- с другой стороны, результатами оценки профессиональной компетенции специалистов.

Если специалист продемонстрирует достаточный уровень знаний и умений, необходимых для решения профессиональной задачи, то целесообразно ограничиться краткосрочными тренингами и мастер-классами, направленными на повышение квалификации. В то время, если педагог продемонстрирует недостаточность выполнять те или иные профессиональные действия, то необходимо реализовывать углубленное обучение для достижения соответствия требованиям.

Важно отметить, что в ситуации, когда наблюдается высокий спрос и потребность в профессиональном обучении педагогических кадров системы дополнительного образования, наиболее результативным является реализация внутриорганизационного обучения, то есть поиск источников, готовых разработать индивидуальную программу повышения квалификации, профессиональной переподготовки, под непосредственный заказ образовательной организации и обучить педагогов «на рабочем месте».

Таким образом, новые реалии профессионального стандарта в системе дополнительного образования определили следующий вектор управления образовательными организациями: внутренний аудит и корпоративное обучение педагогических кадров.

## **ФОРМИРОВАНИЕ ИНФОРМАЦИОННОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ В СООТВЕТСТВИИ С ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ СТАНДАРТОМ**

Колесников Юрий Юрьевич,  
кандидат педагогических наук, доцент кафедры  
управления образованием и кадрового менеджмента  
РГПУ им. А. И. Герцена

Успешность поступательного развития системы управления образованием в Российской Федерации в большей мере зависит от качества управления руководителями образовательных учреждений.

Задачи, стоящие перед образовательными учреждениями, требуют формирования у их руководителей соответствующих компетенций, готовности к разрешению нестандартных ситуаций, осуществлению инновационной деятельности, активному использованию информационных ресурсов и технологий.

Большинство возникающих проблем и трудностей в управлении, в том числе и в области образования, связаны именно с несформированностью профессиональных компетентностей руководителей образовательных учреждений.

Явный недостаток такой управленческой компетентности обычно останавливает реализацию конкретных проектов, программ развития образовательных учреждений, проводимых в рамках модернизации российской экономики, и является серьезной преградой на пути развития системы управления в целом и конкретного образовательного учреждения в частности.

В связи с этим потребность в переосмыслении целей, содержания, организации и технологий формирования профессиональной компетентности руководителей образовательного учреждения становятся государственной проблемой.

Одним из приоритетов политики руководителя образовательного учреждения на современном этапе является обеспечение системы управления высококвалифицированными специалистами.

Понятие «компетентность» включает в себя сложное, емкое содержание, интегрирующее профессиональные, социально-психологические, правовые и другие характеристики. В обобщенном виде компетентность руководителя представляет собой совокупность способностей, качеств и свойств личности, необходимых для успешной профессиональной деятельности в той или иной сфере.

Одним из показателей качества образовательного процесса является уровень профессиональной компетентности руководителя образовательного учреждения.

Из всех компетенций, необходимых руководителю в профессиональной деятельности, можно выделить наиболее значимые:

- предметная (знания в области преподаваемого предмета, методологии предмета);
- общепедагогическая (знания в области индивидуальных особенностей психологии, психофизиологии и познавательных процессов личности);

- профессионально-коммуникативная (практическое владение приемами эффективного общения);
- инновационная (владение современными технологиями развивающего обучения);
- исследовательская (владение навыками исследовательской деятельности);
- рефлексивная (умение обобщить свою работу);
- информационная (владение основами информационно-коммуникационных технологий для обеспечения потребностей образовательного процесса).

Именно на уровень развития перечисленных компетенций, в том числе информационной, необходимо в первую очередь обращать внимание, так как именно они лежат в основе требований к руководителю образовательного учреждения в соответствии с профессиональными стандартами.

Перечисленные компетенции отражены в новых профессиональных стандартах педагога и руководителя образовательного учреждения, разработанных рабочей группой Общественного совета при Министерстве образования и науки РФ под руководством известного педагога Евгения Ямбурга.

Профессиональный стандарт педагога призван, прежде всего, укрепить руководителя, дать новый импульс его развитию. В эпоху постоянной смены технологий речь идет о формировании принципиально новой системы непрерывного образования, предполагающей постоянное обновление, индивидуализацию спроса и возможностей его удовлетворения. Для реализации актуальных целей и содержания образования, руководителя образовательного учреждения необходимо готовить к работе, в том числе и в сетевой интерактивной образовательной среде.

Ключевой характеристикой такого образования становится не передача теоретических знаний и технологий, а формирование компетентностей в практической деятельности, готовности к повышению уровня информационной компетентности.

Использование сетевого подхода в повышении информационной компетентности руководителей образовательных учреждений сегодня весьма актуально, потому как ориентировано на использование многоаспектной оценки результативности подготовки специалистов. Для руководителей глобальная сеть Интернет обычно является средством поиска информации, а не площадкой для дискуссий или самообразования. Тогда

как современный руководитель должен не просто расширять свои познания, но использовать их в деятельностном режиме посредством сетевого подхода.

Чем активнее каждый руководитель будет работать в сети, чем быстрее он станет «сетевым пользователем», тем быстрее и качественнее у него будут формироваться новые информационные компетентности.

Отечественное образование на современном этапе развития требует от руководителя значительных преобразований в учебной и внеурочной деятельности. Информационная компетентность руководителя является основным показателем профессионализма, а также ключевой компетентностью для решения современных задач образования, в том числе новыми возможностями для совершенствования учебно-воспитательного процесса, для получения необходимых знаний как учащимся, так и преподавателем. Информационная компетентность руководителя — это знание современных информационных технологий и умение ими пользоваться.

Только компетентный руководитель, владеющий информационной компетентностью, сможет организовать учебную среду, объединить современные информационные и педагогические технологии для того, чтобы проводить увлекательные занятия, поощрять учебную кооперацию и сотрудничество учащихся. Такой педагог сможет разрабатывать новые пути использования информационных технологий для обогащения учебной среды, развития информационной грамотности учащихся.

Информационная компетентность — это не только использование различных информационных инструментов, но и эффективное применение их в профессиональной деятельности.

В сфере информационно-коммуникационных технологий у руководителя должны быть сформированы следующие компетенции:

1. Наличие общих представлений о возможностях использования современных информационных технологий в профессиональной практике.

2. Наличие представлений о назначении и функционировании персонального компьютера, устройств ввода-вывода информации, локальных компьютерных сетей и возможностях их использования в образовательном процессе.

3. Владение приемами организации личного информационного пространства и графическим интерфейсом популярных операционных систем (Windows, Linux, Mac OS).

4. Владение приемами подготовки методических материалов и рабочих документов в соответствии с предметной областью средствами

офисных технологий. Владение базовыми сервисами и приемами работы в глобальной сети Интернет для применения в профессиональной деятельности:

- навыками навигации и поиска профессиональной информации в глобальной сети Интернет, ее получения и сохранения в целях последующего использования в педагогическом процессе;
- навыками работы с электронной почтой;
- навыками работы со средствами сетевого общения (форумами, чатами, блогами).

Применение мультимедийной техники расширяет возможности творчества руководителя и его участия в процессе обновления образования, формирует компетенции различного уровня.

Массовое внедрение глобальной сети Интернет в школьное образование наблюдается в Российской Федерации в последние годы. Глобальная сеть Интернет превращается в такой же привычный носитель информации, как пресса, радио или телевидение, благодаря приоритетным национальным проектам доступ к нему получили практически все педагоги и учащиеся Российской Федерации.

Модернизация профессионального образования в условиях глобальных перемен во всех сферах жизни общества направлена на реализацию социального заказа качественной профессиональной подготовки руководителей.

Проникновение современных информационных технологий в сферу образования позволяет руководителям качественно изменить содержание, методы и организационные формы обучения. Целью этих технологий в образовании является усиление интеллектуальных возможностей учащихся в информационном обществе, а также гуманизация, индивидуализация, интенсификация процесса обучения, повышение качества обучения на всех ступенях образовательной системы.

В главе четвертой части первой профессионального стандарта руководителя сказано, что педагог должен владеть информационной компетентностью, необходимой и достаточной для планирования, реализации и оценки образовательной работы учащихся. На сегодняшний день многие руководители, имея огромный опыт работы с учащимися, не владеют современными информационными технологиями, которые в настоящее время являются неотъемлемой частью жизни. Руководитель — ключевая фигура реформирования отечественного образования. Готовность к переменам, мобильность, способность к нестандартным трудовым действиям,

ответственность и самостоятельность в принятии решений — все эти характеристики деятельности успешного руководителя профессионала.

В рассматриваемом «Профессиональном стандарте руководителя» информационная компетентность рассматривается по трем составляющим:

1. Общепользовательская информационная компетентность.

К общепользовательской компетентности можно отнести простейшие умения: фото- и видеосъемка, работа с текстовыми редакторами, а также навыки поиска информации в сети Интернет и пользование электронными носителями и почтой.

2. Общепедагогическая информационная компетентность.

Общепедагогический компонент включает в себя навыки, необходимые в работе руководителя. В том числе планирование и анализ своей деятельности, организация образовательного процесса, написание программ развития учащихся, создание электронных дидактических материалов, подготовка и проведение консультаций как для коллег, так и для родителей.

3. Предметно-педагогическая компетентность.

Требования к предметно-педагогическому компоненту выдвигаются в зависимости от задач, которые ставит перед собой руководитель в процессе образовательной деятельности, умения найти информацию по той или иной проблеме и качественно ее использовать.

В заключение хотелось бы отметить, что современный мир больше не может обойтись без информационных технологий, поскольку они упрощают жизнь людей, делая их более мобильными и гибкими, а развитие сетевых интернет-сообществ делает процесс освоения знаний намного интересней и разнообразней. Образовательный процесс, в который включены интерактивные технологии, наиболее привлекателен для учащихся, поэтому, чтобы идти в ногу со временем, и современный педагог, и современный руководитель должны владеть этими технологиями.



## МОДЕЛЬ ПАРТИСИПАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ШКОЛОЙ «3D-ФОРМАТ»

Карпицкая Ирина Леонидовна,  
директор ГБОУ школа № 351  
с углубленным изучением иностранных языков  
Московского района Санкт-Петербурга

Адаптация к постоянно изменяющимся условиям как важный аспект жизни человека осталась в прошлом на рубеже XX и XXI веков. Современный мир меняется быстрее, чем когда-либо, поэтому значимость приобретает ориентация на будущее, на эффективность и качество жизни. Вызовы современного мира актуализируют способность организации справляться с рисками и более гибко реагировать на внутренние изменения и изменения внешней среды. Таким образом, новые требования, которые должны быть в основе эффективной организации предполагают, прежде всего, гибкую систему управления на основе взаимодействия и распределения ответственных полномочий.

Свобода, ответственность, умение принимать решения, взаимодействие, диалог, рефлексия, гибкость — все это ценности, которые ложатся в основу эффективной организации. Эти ценности просты и доступны для первичного понимания. Но совсем не просто их реализовать в жизни этой организации.

Нами было проведено эмпирическое исследование транзакционных издержек в школах разных районов города, которые возникли в результате концентрации принятия управленческих решений. Были опрошены руководители первого, второго и третьего уровней и сотрудники. Из 1000 часов в год, которые руководитель тратит на принятие решений, лишь 30 % — абсолютно эффективные решения. Остальные либо не согласованы с ранее принятыми, либо «расплывчаты», либо слабые из-за недостатка информационного обеспечения.

Сотрудники, компенсируя неэффективные решения, тратят около 50 % рабочего времени, что соответствует 5,5 млн рублей в год, на согласование текущих планов, на устранение накладок и рассогласованных действий, на уточнение нечетких задач, на поиск информации для выполнения поставленных задач.

Именно эти проблемы побудили нас обратиться к теме «Партисипативного управления». Целью стало повышение эффективности управления организацией и улучшение качества жизни организации.

Исследованы научные подходы, кейсы существующих практик управления и аналоговый опыт.

Поскольку мы говорим об организации как мультиразумной, то помним, что в ней переплетаются многие интересы и ценности, которые необходимо согласовать. Идея партисипативности возникла в середине XX века и прошла свое развитие от кружков качества до участия в собственности и делегирования руководящих полномочий.

Мы под партисипативным управлением будем понимать управление, обеспечивающее возможность участия всех субъектов в управлении, основанное на делегировании ответственных полномочий. Корпоративная культура такой организации строится на принципе доверия.

В основе партисипативного управления лежат 3D-условия:

- доступность информации — ее открытость, достаточность информационных потоков и их реверсивность;
- диалог участников — где происходит понятие, принятие и согласование ценностей, интересов и действий всех участников процесса;
- децентрализация управления — закрепление ответственности за свою деятельность с делегированием полномочий и прав принятия решений в соответствии с компетенциями.

Таким образом, можно обратить внимание на отличительные характеристики этого типа управления. Существенно меняется роль руководителя, который теперь управляет взаимодействиями, и основные потребности персонала заключаются в причастности и уважении.

Привлекательность организации для персонала в условиях партисипативного управления будет заключаться в высоком уровне доверия.

Образовательная организация решает сложные задачи и обеспечивает сложные процессы, поэтому необходимо более эффективно использовать кадровый ресурс, расширяя зоны участия.

Проект направлен на решение проблем конкретной школы. Образовательное пространство обеспечивает выбор учебных программ, программ дополнительного образования, досуговых программ, формы получения образования (очная, дистанционная, экстернат, поддержка обучающихся на семейном образовании). В школе развито ученическое самоуправление, функционируют институты на принципах партисипативности. Эту модель можно рассматривать как один из сценариев развития в школе общественно-государственного управления.

Выбор именно этой модели обусловлен Законом об образовании в РФ, процедурами лицензирования и аккредитации, которые актуализируют автономность разных ступеней, уровней и направленностей образования.

Традиционная модель двумерная, мы же строим многомерную организационную систему. У нас 8 подразделений, каждое из которых подчинено общей цели, но достаточно автономно, ибо обеспечивает процесс деятельности, привлекает и использует необходимые ресурсы и отвечает за достижение результатов. При появлении новых вызовов будут меняться акценты, перераспределяться ресурсы, ликвидироваться или создаваться новые подразделения. Кроме этого, видно, что все 3D-условия гармонично вписываются в многомерную систему.

Выстроена декомпозиция «Дерево целей», с определением общей цели, целей второго уровня, которые решают подразделения, целей третьего уровня, которые решают сообщества и руководители направлений, и четвертого уровня, которые решают учителя, педагоги дополнительного образования, воспитатели ГПД и другие.

Выстроена матрица организационной ответственности, в которой определен для каждого подразделения базовый процесс, результаты, за которые оно отвечает, ресурсы, которые могут использовать или привлекать.

Существует три уровня принятия решений:

- выдвижение предложений (это не требует структурных изменений);
- разработка альтернативы (требует создания специальных структур: комиссий, экспертных групп и ВТК);
- выбор альтернатив, принятие окончательных решений (советы управленческого характера, имеющие руководящие полномочия).

Разработаны меры поддержки процедуры принятия решений.

Решения, которые принимаются в образовательной организации, могут быть:

- запрограммированные;
- незапрограммированные.

Первая группа решений вырабатывается в стандартных ситуациях на основе уже существующих правил и норм, которые зафиксированы в локальных актах: приказах, положениях, регламентах.

Незапрограммированные решения принимаются в ситуациях, в которых содержится высокая степень неопределенности, поэтому и сама

процедура принятия подобных решений, как правило, носит нестандартный характер.

В связи с тем, что образовательная организация — это мультиразумная система, в ней подчас имеют место решения-компромиссы, которые призваны сбалансировать вошедшие в противоречие интересы и ценности.

Запрограммированные ситуации принятия решений в образовательной организации регламентируются локальными актами, которые разработаны соответствующими подразделениями, приняты на общем собрании и утверждены приказом директора.

В организации могут использоваться 3 тактики принятия решений:

- опора на интуицию;
- опора на опыт или мнение специалистов;
- опора на рациональное решение.

Учитывая, что модель построена на принципах делегирования полномочных решений, возникает риск неправильно принятых решений. В этом случае большая доля ситуаций должна решаться с опорой на рациональное решение, чтобы возможно было выявить, где была допущена ошибка. Возникает вопрос, а должно ли такое ошибочное решение быть реализовано? Мы считаем, что оно должно быть реализовано в любом случае. Ошибка станет основанием для организации командного обучения. А могут быть исключения? Да, когда существует угроза жизни и здоровью сотрудников или обучающихся. Однако следует помнить, если в отдельных ситуациях несвоевременно принятое решение оказывается неэффективным, тогда принимаются интуитивные решения.

В образовательном пространстве сопрягаются интересы 3 ключевых стейкхолдеров: учеников, родителей и педагогов. В школе в каждой группе уже функционируют структурные объединения: педсовет, методические объединения учителей, творческие группы учителей; органы ученического самоуправления, школьный родительский комитет, родительские комитеты классов.

В рамках реализации проекта в результате взаимодействия должны образоваться институты, объединяющие, в большинстве случаев, представителей 3 сторон, которые будут решать стратегические, тактические и оперативные задачи в диалоге в соответствии со своими компетенциями.

Разработана топическая карта форматов управления в зависимости от уровня решения задач. За всеми институтами управления закрепляется зона полномочных решений. Руководитель института выбирается

его представителями. У каждого института есть куратор — должностное лицо с определенными функциональными обязанностями.

Управленческие решения институтов, находящихся в зоне стратегического управления, преимущественно выполняют направляющую и мотивирующую функции. Направляющая функция решений конкретизирует многообразные задачи, осуществляет целеполагание, выбор и обоснование стратегии развития. Эти решения являются направляющей основой для реализации основных функций управления. Мотивирующая функция решений реализуется через систему организационных мер (приказы, распоряжения), экономических стимулов (премии, надбавки). Организационную функцию решений, связанную с согласованием действий, частей и элементов управляемой системы, реализует Совет ГБОУ, в который входят представители подразделений и ключевые стейкхолдеры.

Управленческие решения институтов, находящихся в зоне тактического управления, выполняют в основном организационную, координационную и мотивационную функции. Организационная функция проявляется в согласовании действий исполнителей для реализации решений, планировании выполнения тех или иных задач. Координационная функция направлена на согласование действий в установленные сроки и соответствующего качества. Мотивирующая функция этих форматов управления направлена на социальные оценки (моральные факторы: самоутверждение личности, творческая самореализация), выдвижение предложений по экономическому стимулированию сотрудников.

За каждым форматом управления закреплена зона полномочных решений, схема утверждения руководителя, координатор (с действующим функционалом).

А единая информационная платформа поддерживает партисипативные принципы. Это и форум, и интерактивный календарь событий, и электронная приемная, и электронный журнал, и сайт, и интерактивный информационно-методический кабинет, и локальная сеть...

Главные концепты, лежащие в основе показателей оценки эффективности управления организацией, — повышение доли эффективных решений, рациональное использование ресурса времени, участие ключевых стейкхолдеров в управлении организацией с распределением зон ответственных полномочий, удовлетворенность ключевых стейкхолдеров.

Делегирование полномочий и ответственности — очень важный и достаточно сложный процесс. Реализация модели партисипативного управления школой, прежде всего, окажет влияние на качество жизни организации и лояльность ключевых стейкхолдеров.

# НОВЫЙ ФОРМАТ СЕМИНАРА ДЛЯ РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ: ОТ ПРОФЕССИОГРАММЫ К ПРОФСТАНДАРТУ

**Афанасьева Ирина Викторовна,**  
директор ГБОУ лицей № 373 «Экономический лицей»  
Московского района Санкт-Петербурга

**Жебровская Ольга Олеговна,**  
кандидат педагогических наук, доцент  
Санкт-Петербургского государственного университета

**Файншмидт Ирина Викторовна,**  
заместитель директора ГБОУ лицей № 373 «Экономический лицей»  
Московского района Санкт-Петербурга

Актуальнейшая сегодня тема профессионального стандарта руководителя образовательной организации<sup>1</sup> на протяжении нескольких десятилетий уже присутствует и обсуждается в профессиональном сообществе в формате профессиограмм. Профессиограмма (от лат. *professio* — специальность, *gramma* — запись) — система признаков, описывающих ту или иную профессию, включающая в себя перечень норм и требований, предъявляемых этой профессией или специальностью к работнику. Это некая обобщенная эталонная модель специалиста в данной области, научно обоснованные нормы и требования профессии к видам профессиональной деятельности и качествам личности специалиста, которые позволяют ему эффективно выполнять профессиональные требования, создают условия для развития личности любого работника, в том числе руководителя образовательной организации. Существенным отличием профстандарта от профессиограммы является, в первую очередь, разработка профстандарта для вида профессиональной деятельности, а не для

---

<sup>1</sup> Проект Приказа Министерства труда и социальной защиты РФ «Об утверждении проекта профессионального стандарта “Руководитель образовательной организации”» (подготовлен Минтрудом России 23.06.2016). URL: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/56574265/> (дата обращения: 10.02.2017).

конкретной должности, значительна также психологическая составляющая профессиограммы по сравнению с профстандартом.

Тем не менее, они имеют много общего, поэтому нам представляется допустимым использовать элементы профессиограммы в ситуации работы с проектом профессионального стандарта руководителя. В поисках инструментов реализации профстандарта мы обратились к классическим исследованиям в сфере управления школой.

В. Ю. Кричевский, ученый, «учитель директоров школ» Санкт-Петербурга, рассматривал профессиограмму директора школы как «рабочий документ, который в руках практических работников может стать «инструментом» совершенствования курсовой и межкурсовой подготовки руководящих педагогических кадров»<sup>2</sup>, как программу деятельности. Эти идеи сегодня получили свое развитие в профессиональном стандарте руководителя образовательной организации<sup>3</sup>.

В. Ю. Кричевский отмечал, что неизменный рост количества управленческих задач, необходимость решать совершенно новые проблемы при сохранении высокой ответственности за состояние и качество работы учебного заведения усиливают противоречия между социально-педагогическими требованиями к руководителям учебного заведения и реальными условиями их деятельности<sup>4</sup>.

Идеи В. Ю. Кричевского были использованы нами для проведения семинара руководителей образовательных организаций Московского района в феврале 2017 г. «Управление школой в процессе системных изменений» на базе ГБОУ лицей № 373 «Экономический лицей» Московского района Санкт-Петербурга. Семинар руководителей является в системе образования Московского района традиционным событием, его по очереди принимают и проводят разные школы района. Тем интереснее было показать новые подходы, активные формы работы в рамках семинара. При проектировании семинара мы основывались на идеях профстандарта, деятельностном подходе и исследованиях В. Ю. Кричевского.

---

<sup>2</sup> Кричевский В. Ю. Профессия — директор школы: монография. СПб.: СПб АППО, 2004.

<sup>3</sup> Щербова Т. В. Профессиональный стандарт руководителей школ: взгляд в прошлое // Экстернат РФ, 2016, выпуск 4. С. 18–23.

<sup>4</sup> Методические рекомендации по использованию профессиограммы директора общеобразовательной школы в системе повышения квалификации руководителей педагогических кадров / состав. В. Ю. Кричевский, Е. П. Тонконогая. Л.: АПН СССР НИИ ООВ, 1981. 24 с.

В качестве основной идеи мы использовали модель деловой игры — ток-шоу на основе четырех кейсов. При разработке содержания кейсов опирались на работы В. Н. Волкова о системных изменениях в системе образования.

В. Н. Волков в качестве основных (концептуальных) системных изменений в современной системе образования рассматривает следующие:

- стандартизацию содержания образования и условий образовательной деятельности;
- развитие системы поддержки индивидуального прогресса учащихся;
- обновление образовательной среды школы и использование для решения образовательных задач территориальных социокультурных сред;
- новые подходы к обеспечению профессионализма педагогических работников;
- развитие механизмов общественно-профессиональной оценки качества образования;
- совершенствование практик государственно-общественного управления образованием;
- изменение технологий управления школой;
- обновление финансово-экономических механизмов деятельности школы<sup>5</sup>.

Но далеко не все изменения действительно находятся под полным контролем директора, некоторые слишком глобальны, а иные — очень непредсказуемы. При подготовке к семинару мы решили остановиться на тех изменениях, которые действительно находятся в зоне ответственности директора школы. Это создание своей новой школы: нового здания, новых функций, новой концепции, школы новой для нового директора, входящего в уже сложившийся коллектив.

Мы выбрали четыре управленческие ситуации, отражающие специфику системных изменений в образовательных организациях Московского района:

1) расширение пространства школы (включение другого школьного здания, создание «комплекса»);

---

<sup>5</sup> Волков В. Н. Анализ изменений практик управления школой (по материалам конкурсов инновационных продуктов) // Вестн. Ленингр. гос. ун-та им. А. С. Пушкина. Выпуск № 4. Т. 3. 2015. С. 91–99.



- 2) включение в пространство школы нового уровня образования (открытие детского сада при школе);
- 3) развитие образовательной среды (открытие новой школы или проектирование среды нового здания);
- 4) создание новой практики управления (назначение нового директора школы и изменение концепции образовательной организации).

На основе каждой ситуации разработали кейс для участников семинара, в ходе решения которого пытались определить, какие проблемы, вызываемые этими изменениями, наиболее сложны, какой опыт их решения уже накоплен в школах Московского района. Во время семинара работал мобильный колл-центр: мы отказались от использования системы голосования, так как был интересен не только выбор варианта ответа, но и предложения, сомнения, вопросы, которые могли быть заданы участниками семинара именно в формате колл-центра.

Для работы с каждым кейсом «в студию» приглашалась группа «гостей», среди которых были начальник и заместитель начальника отдела образования района, директор ИМЦ, руководители образовательных организаций Московского района, приглашенные гости из других районов Санкт-Петербурга. Они отвечали на вопросы (с учетом профессиограммы своей должности, специфики образовательной организации, особенностей кейса), затем вопросы могла задавать аудитория. Ключевым моментом было голосование аудитории: выбор двух самых сложных проблем кейса или предложение проблемы на основе своего опыта. После этого, во время «рекламной паузы», для которой использовались фрагменты музыкального сериала «После школы» (2012 г., режиссеры А. Болтенко и В. Пресняков), участники ток-шоу выполняли «практические работы»: предлагали 2–3 решения для каждого кейса. На основе практических работ был составлен «дайджест эффективных решений».

Далее представлены материалы кейсов.

### **Кейс 1. Расширение пространства школы (включение другого школьного здания, создание «комплекса»).**

Проблемы:

- С какой целью принимаются такие решения?
- Существуют ли типичные проблемы школ, работающих в нескольких зданиях?
- Какие управленческие решения позволяют решить эти проблемы?

- Существуют ли универсальные рекомендации по оптимизации этого процесса?
- Какие решения могут стать самыми эффективными?

Вопросы:

1. Почему было необходимо расширение пространства лицея?
2. Какие управленческие цели при этом преследовались, какой результат предполагался?
3. Как принимается решение о том, какую школу дополнить вторым зданием?
4. Много ли школ в Московском районе работают в двух зданиях?
5. Существуют ли типичные для таких школ проблемы?
6. С какими проблемами Вы столкнулись как директор школы при расширении пространства школы на несколько зданий?
7. Как решались эти проблемы?
8. Помог ли собственный опыт обустройства полученного здания и превращения его в лицейское?
9. Было ли взаимодействие с директорами тех школ, кто уже осуществил подобные системные изменения?
10. Какие проблемы приходится решать, осуществляя руководство в отдельном здании?
11. Прошла уже половина учебного года, что на сегодня остается самым сложным?
12. Какие управленческие решения, связанные с организацией инфраструктуры в новом здании были приняты, какие результаты получены?
13. Как изменилась ситуация с решением об открытии детского сада?
14. С какими проблемами сталкивается в подобной ситуации заместитель директора, ответственный за электронный журнал, дневник, работу с базами данных, как решаются эти проблемы?
15. Как Вы думаете, детским садом при школе руководить будет легче (есть «главный» директор) или сложнее (нужно учитывать факторы, которых нет в «обычном» детском саду)?
16. Какие управленческие решения Вы планируете уже сейчас?
17. Ваш совет директору школы, открывающему второе здание и детский сад.
18. Какими управленческими решениями отдел образования помогает школе в ситуации таких изменений?

## **Кейс 2. Расширение пространства школы и освоение нового уровня образования (открытие детского сада при школе).**

Проблемы:

- Эффективно ли открытие детского сада на базе школы? Какие детские сады более эффективны: самостоятельные, или действующие при школах?
- Что для школы сложнее — открыть второе здание или детский сад?
- Где проходит граница, за которой заканчивается компетентность директора школы и начинается компетентность заведующего детским садом?
- Существуют ли универсальные рекомендации по оптимизации процесса создания детского сада в пространстве школы?
- Какие решения могут стать самыми эффективными?

Вопросы:

1. Эффективно ли открытие детского сада на базе школы?
2. С какими направлениями современной образовательной политики и особенностями системы образования Московского района это связано?
3. Как Вы считаете, что для школы сложнее — открыть второе здание или детский сад?
4. Что более эффективно для деятельности школы?
5. Какие детские сады более эффективны: самостоятельные, или действующие при школах?
6. В Вашей школе есть второе здание или структурное подразделение. Ваши проблемы и решения были схожи с теми, которые представила команда лицея № 373?
7. Что проще, на Ваш взгляд: открыть второе здание или открыть детский сад при школе?
8. Какие три управленческих решения в этой ситуации Вы считаете самыми главными?
9. Почему Вы приняли решение открыть при своей школе детский сад?
10. В чем заключается специфика подобных решений?
11. Как изменилась нормативная база Вашего образовательного учреждения, отношения, что вообще изменилось?
12. Где проходит граница, за которой заканчивается компетентность директора школы и начинается компетентность заведующего детским са-

дом? Или же такой границы не существует, Вы одинаково хорошо разбираетесь во всех нюансах управления?

13. Какие решения Вы делегируете, кому и почему?

14. Комфортно ли детям в детском саду при школе?

15. Комфортно ли остальным школьникам?

16. Отличается ли мужской взгляд на эти проблемы от женского? Чем именно?

17. Какие ожидаемые и неожиданные эффекты возможны при открытии детского сада?

18. Есть ли универсальные рекомендации, которые Вы могли бы дать другим руководителям в подобной ситуации?

19. Каким образом ИМЦ может помочь школе и директору в такой ситуации?

### **Кейс 3. Развитие образовательной среды (открытие новой школы или проектирование среды нового здания).**

Проблемы:

- Что должно быть первым: новое здание или управленческая команда?
- Какие самые сложные управленческие проблемы возникают при открытии новой школы?
- Какими должны быть самые первые решения директора?
- Можно ли создать алгоритм открытия новой школы, написать рекомендации для директора и его команды или же все абсолютно неповторимо, этот опыт тиражировать нельзя?
- Существуют ли универсальные советы директору, открывающему новую школу?

Вопросы:

1. Насколько часто происходят такие события, как открытие новой школы?

2. Каковы необходимые условия?

3. Как подбирается управленческая команда новой школы?

4. Сначала назначается директор и он собирает команду, или же бывает иначе?

5. С какими самыми сложными управленческими проблемами вы столкнулись при открытии новой школы?

6. Какими были самые первые, самые важные решения? Какое из решений было самым сложным?

7. Существует ли «волшебное правило» или «проверенное средство» для таких ситуаций?

8. Что является самым важным и самым срочным, что — самым важным, но не срочным, а что выглядит как самое срочное, но не является важным?

9. Какова доля решений абсолютно аргументированных и совершенных интуитивно?

10. Можно ли создать алгоритм открытия новой школы, написать рекомендации для директора и его команды или же все абсолютно неповторимо, этот опыт тиражировать нельзя?

11. Ваш конкретный совет директору, открывающему новую школу.

12. Как отдел образования может повлиять на создание и развитие новой команды в новом здании?

**Кейс 4. Создание новой практики управления (назначение нового директора школы и изменение концепции образовательной организации).**

Проблемы:

- Почему происходит смена директора в школе?
- Каким должно быть первое распоряжение нового директора?
- Как создать эффективную управленческую команду нового директора в действующей школе?
- В чем заключается смысл изменения концепции образовательной организации и кто является «заказчиком» этого процесса?
- Можно ли, посетив урок в «другой» школе, понять, что концепция изменилась?

Вопросы:

1. Как Вы считаете, насколько это сложно — принятие нового директора уже сложившимся коллективом?

2. Насколько это сложно для нового руководителя?

3. Какие управленческие решения может принять отдел образования, чтобы смягчить остроту возникшей ситуации?

4. Когда и как Вы приняли решение стать директором в действующей школе?

5. Что стало самым сложным на новом рабочем месте?

6. Можно ли назвать три самые главные решения нового директора, которые должны быть приняты первыми?

7. Какие процессы потребовали неотложного вмешательства?

8. Управленческое наследие предыдущего директора помогало или мешало?

9. Какие системные изменения должны обязательно произойти в содержании деятельности и в форме работы?

10. Стоит ли приходиться в новую школу «со своим уставом»?

11. Как создается команда школы?

12. Ваш совет директору, пришедшему в уже работающую школу.

13. Насколько сложно из обычной школы сделать Морской корпус?

14. Какие управленческие решения были совершенно правильными и эффективными, какие — ошибочными, можно ли сегодня сделать выводы?

15. Насколько обзывает форма для учителей в Морском корпусе? Не заменяется ли формой содержание деятельности?

16. Ваш совет директору школы, изменившей свой статус.

При проведении семинара мы руководствовались идеями В. Ю. Кричевского о структуре деятельности директора школы, его аналитической, проектировочной, распорядительной, координирующей деятельности, использовали разработки В. Н. Волкова о системных изменениях в образовании.

Все отзывы, полученные от его участников, были положительными. В качестве достоинств семинара были отмечены его актуальность, интерактивность, возможность живого общения, интересный формат, представление полезного опыта, возможность высказаться, участие руководителей системы образования Московского района, возможность обратной связи. Колл-центр принял более 120 сообщений. В качестве основных достоинств подобной формы семинара называли активность участников, диалог с руководством районной системы образования, знакомство с интересным опытом руководителей образовательных организаций Московского района, ситуацию новизны, практическую направленность семинара, возможность решения конкретных управленческих проблем.

Особое мнение было высказано о «рекламных паузах», ведь обучение руководителей должно быть интересным, нестандартным, расширяющим представление о системе образования.

Более 90% участников оценили семинар как эффективный, способствующий развитию навыков эффективной деятельности директора образовательной организации, предложили продолжить идею использования деловых игр для работы с руководителями образовательных организаций, в том числе, на основе требований стандартизации.

## УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОМПРОМИСС В СИСТЕМЕ РАБОТЫ ДИРЕКТОРА ШКОЛЫ

Андреева Наталья Дмитриевна,  
директор ГБОУ школа № 643  
Московского района Санкт-Петербурга

*В основе всех наиболее значимых изменений лежит компромисс.*

*Сидней Смит*

В своей повседневной работе директор школы, принимая управленческие решения, часто вынужден идти на компромисс, и я не исключение. Если ситуация носит конфликтный характер, я стараюсь не прибегать к компромиссам.

Хотя за 20 лет работы в должности директора случалось всякое: приходилось принимать решения, вынуждающие идти на уступки, принимать альтернативные решения, помогать находить баланс конфликтующим сторонам, путем убеждений приходиться к консенсусу.

Как найти баланс желаемого и возможного? В каких ситуациях следует прибегать к управленческому компромиссу, чтобы получить желаемый результат? Какие действия предпринимать, чтобы, как говорится, «так разделить пирог, чтобы каждый верил, что именно он получил большой кусок»?

В своем эссе я попробую найти ответы на эти вопросы, опишу проблемы в своей деятельности и принятые мною управленческие действия, позволившие разрешить противоречия и в традиционных, и в инновационных направлениях своей работы.

Итак, 1997 год, январь — начало моей деятельности в должности директора школы. Опыта нет. Колоссальная ответственность. Страшно принять неправильное решение. И в то же время — желание работать, добиваться высоких результатов в учебной, методической, экономической деятельности; желание «сделать школу одной из лучших в районе, городе».

И первое мое компромиссное решение касалось финансовой деятельности — выход образовательного учреждения из состава централизованной бухгалтерии школ. Чем это было вызвано?

Во-первых, было желание самостоятельно планировать распределение денежных средств по экономическим статьям.

Во-вторых, попытаться организовать в образовательном учреждении деятельность, приносящую доходы.

В-третьих, не потерять ни одного рубля, расходовать деньги по-хозяйски, создавать уют в классах, обеспечивать учебный процесс современными техническими средствами. Таким было мое желание. Так чего же не хватало для его исполнения? Кадров и знаний. Я понимала, что начинать надо с самой себя. А то ведь простая нумерация экономических статей казалась мне тогда загадочными кодами: 205, 310, 340. Поступила на экономический факультет Санкт-Петербургского государственного университета, закончила, получила второе высшее экономическое образование. Лучше разбираясь в тонкостях ведения самостоятельной хозяйственной деятельности, особо тщательно рассматривала резюме претендентов на должность главного бухгалтера.

Организовывая в школе дополнительные платные услуги, я понимала, что за полученной прибылью стоят многочисленные проверки и со стороны отдела образования, и со стороны инспекции Комитета по образованию, кроме того, в десятки раз увеличится количество документации, а также возрастет ответственность перед родителями за конечный результат.

Многие директора в Московском районе Санкт-Петербурга сейчас уже отказались от организации дополнительных образовательных платных услуг в своих образовательных учреждениях. А у меня желаемое стало возможным.

А каким же может быть управленческое компромиссное решение в инновационной деятельности?

Самостоятельная финансовая деятельность важна, бесспорно. Но главными в школе были и остаются обучающиеся. Мне всегда хотелось, чтобы обучение приносило ребенку радость, было направлено на индивидуальное развитие способностей каждого ученика. Дети, бесспорно, талантливы, а самое главное, что в каждом из них есть желание быть успешным. А может ли школа, называемая еще с советских времен «массовой», перейти к «массовому индивидуализированному образованию» и в полной мере удовлетворить образовательные потребности своих учеников?

Да, конечно. Но как этого добиться? Я понимаю, что явление индивидуализации образования появилось не сегодня. Существует и дифференцированное обучение, и лично ориентированное, и даже персонализированное. Педагогическая наука четко разводит эти понятия, выделяет разницу, но, по сути, они выражают одно — необходимость учить соответственно индивидуальным различиям учеников, развивая разные их



личностные способности и качества. Только вот происходить это должно в рамках одного для всех содержания.

В современной школе образовательная ситуация характеризуется новым всплеском интереса к индивидуализации образования: об этом свидетельствуют и государственные документы, и ожидания субъектов образовательного процесса, и существующие образовательные практики. И эти практики утверждают, что индивидуализация образования может быть достигнута с помощью различных технологий. Но, к сожалению, педагоги школы в 2010 году современными технологиями владели еще не в достаточной мере, чтобы, обучая в соответствии с принципами индивидуализации, предоставить учащимся право реализовывать разные цели.

И компромисс в этом вопросе был найден — тьюторское сопровождение.

В 2010 году на педагогическом совете мы получили согласие учителей на участие в опытно-экспериментальной работе, администрация школы подала в Комитет по образованию Санкт-Петербурга заявку на статус опытно-экспериментальной площадки, выбрав направление ОЭР «Новые механизмы взаимодействия субъектов образовательного процесса». На экспертизу были представлены документы и материалы, аргументирующие возможности и соответствующий опыт заявителя в опытно-экспериментальной деятельности по данному направлению, с уточнением темы эксперимента — «Механизм тьюторского взаимодействия как организационно-педагогическое условие развития компетенций субъектов образовательного процесса общеобразовательной школы».

Сегодня, пересматривая тексты своих выступлений на семинарах, я вижу, как постепенно педагоги проникались интересом к теме ОЭР. Дать согласие на участие — это полдела, а непосредственно участвовать, например, в открытых мероприятиях, писать тексты выступлений — это совсем другое: для этого нужны знания, желание, свободное время. А ведь было такое, что некоторые учителя даже не понимали значения выражений «тьюторская позиция», «тьюторские компетенции». Учителя не верили в то, что они смогут быть тьюторами, да еще и будут способны разрабатывать «новые механизмы тьюторского взаимодействия». Но несмотря ни на что, учителя дали свое согласие работать в новых условиях путем принятия новых целей и способов их достижения. Для меня как руководителя было важно сформировать команду единомышленников, которые, чувствуя поддержку администрации и коллег, готовы идти на компромисс.

Было важно донести до учителей, что нужно стать не просто тьюторами, а как можно скорее стать управленцами, которые бы обеспечивали

индивидуализацию образования. То есть нельзя было застревать в подготовке тьюторов-практиков, а надо в ближайшем будущем переходить на подготовку менеджеров-тьюторов, т. е. менеджеров, ориентированных на индивидуальное образование ребенка.

Постепенно, шаг за шагом, обучая и обучаясь, обретая единомышленников и попутчиков, мы двигались к намеченной цели — индивидуализации образования.

Интересной оказалась ОЭР для педагогов, все охотнее они соглашались выступать на семинарах, рассказывали о своих находках, обобщали свой еще не очень большой опыт. Научный руководитель площадки, методист и аналитик ОЭР, утвержденные в штатном расписании образовательного учреждения, проводили мастер-классы, обучающие семинары, корпоративное обучение, консультации, при этом особое внимание уделялось инновационной педагогической деятельности, согласно программе эксперимента. А передо мной стояла задача — внедрить в педагогическую практику инновационный комплекс научно-исследовательских, технологических, организационных, финансовых действий. И вот небольшая часть того, что было сделано в ходе опытно-экспериментальной работы:

- разработаны, приняты на педагогических советах, утверждены локальные акты: «Положение об опытно-экспериментальной работе», «Положение о школьном совете по инновационной деятельности», «Положение о школьной тьюторской службе», «Должностная инструкция тьютора», «Положение о наставничестве», «Положение о деятельности наставника-тьютора молодого специалиста», «Положение о тьюторе, осуществляющем сопровождение учащегося в период профильного обучения в старшей школе», «Положение об организации внеурочной деятельности в образовательном учреждении с экспертным листом оценки программы внеурочной деятельности»;
- разработаны и проведены семинары «Вариативные возможности тьюторского взаимодействия субъектов образовательного процесса», «Педагогические технологии развития субъектности ученика в среде тьюторского взаимодействия» и другие;
- организовано обучение педагогов по программе «Технологии воспитательного процесса»;
- создана информационная база данных, содержащая описание эффективных форм и методов деятельности тьютора;

- разработан инструментарий мониторинга процесса ОЭР;
- разработаны образовательные программы обучения тьюторов;
- создана «Индивидуальная карта фиксирования достижений учащегося» (ИКД);
- разработаны «Инструкция по работе с индивидуальным образовательным маршрутом развития учащегося» (МР) и «Инструкция по работе с индивидуальной картой фиксирования достижений учащегося».

На мой взгляд, интересным и необходимым в работе может стать нелинейное расписание, составленное администрацией образовательного учреждения для 10–11 классов (физико-математический профиль). Учебный процесс, организованный в соответствии с таким расписанием, безусловно, способствует индивидуальному обучению, так как содержит не только предметы базового и профильного уровней, но и предметные курсы, поддерживающие профиль, надпредметные курсы на базе Центра детского (юношеского) технического творчества (ЦД(Ю)ТТ) в рамках сетевого взаимодействия, межпредметный курс «Образовательное путешествие», где использованы технологии тьюторского сопровождения, прикладной курс социальной направленности, в основе которого лежит практика тьюторского сопровождения.

Проанализировав результаты ОЭР 2011–2013 годов по теме «Механизм тьюторского взаимодействия как организационно-педагогическое условие развития компетенций субъектов образовательного процесса общеобразовательной школы», а также ОЭР 2014–2016 годов по теме «Тьюторское сопровождение проектирования учащимися индивидуального учебно-образовательного маршрута профильного обучения в условиях сетевого взаимодействия образовательных организаций» (в 2014 г. школа стала районной экспериментальной площадкой), мы поняли, что отдельной школе самостоятельно в полной мере сложно реализовывать индивидуализацию в обучении в традиционных формах организации учебного процесса, так как может не хватать соответствующих кадров. Будет недостаточно материальных ресурсов; возможно, учебно-методического обеспечения. Выход из сложившейся ситуации оказался несложным, на первый взгляд, необходимо организовать сетевое взаимодействие различных образовательных учреждений, объединить их ресурсы и образовательные потенциалы.

За время опытно-экспериментальной работы нашли мы и единомышленников, и попутчиков.

Как я считаю, это тоже управленческий компромисс в инновационной деятельности, так как, приступая к сотрудничеству, задаешь себе ряд вопросов: «Будут ли созданы в результате взаимодействия необходимые условия, позволяющие построить для обучающегося индивидуальную образовательную программу? Как будут учитываться индивидуальные склонности и потребности детей? Будет ли предоставлена детям возможность углубленного изучения отдельных учебных предметов?» Есть огромное желание, чтобы на все вопросы в результате совместной деятельности были получены положительные ответы. Но могут быть либо отрицательные результаты, либо просто трудности.

Например, при организации надпредметного курса в ЦД(Ю)ТТ для учеников 10-го профильного физико-математического класса возникла необходимость принятия административного решения: преподавателя, работающего в ЦД(Ю)ТТ пришлось взять по трудовому соглашению в штат школы с нагрузкой 2 часа в неделю. А из состава учителей школы назначить ответственного за организацию посещения детьми этих занятий: здание ЦД(Ю)ТТ находится на приличном расстоянии от школы, в 30 минутах ходьбы. Но в моем распоряжении есть педагоги с тьюторской компетенцией.

С этой задачей успешно справилась классный руководитель 10-а класса, прошедшая в 2014 году вместе с другими учителями аттестацию по должности «тьютор» на первую квалификационную категорию в Центре аттестации Комитета по образованию Санкт-Петербурга, а затем, воспользовавшись своим правом досрочной аттестации, в 2015 году аттестовалась на высшую квалификационную категорию, обобщив опыт своей работы в качестве тьютора профильной школы.

Ставки тьюторов внесены в штатное расписание, педагоги-тьюторы протарифицированы и получают заработную плату за свою деятельность. Хотя я думаю, что более перспективным представляется использование возможностей дистанционных образовательных технологий при организации занятий с обучающимися в рамках сетевого взаимодействия.

А принесла ли опытно-экспериментальная работа, решение об участии в которой, на мой взгляд, носило в какой-то мере компромиссный характер, желаемые результаты? Безусловно, да. Вот некоторые из них:

- ознакомившись с результатами работы площадки (2011–2014 гг.), Комитет по образованию Санкт-Петербурга рекомендовал использовать представленные материалы для организации подготовки тьюторов;

- методистами ГБУ ДППО ЦПКС «Информационно-методический центр» Московского района Санкт-Петербурга оформлена и реализуется программа повышения квалификации (учебный модуль 36 часов) «Тьюторская позиция педагогов как компонент нового педагогического профессионализма»;
- разработана программа «Практика тьюторского сопровождения индивидуальной образовательной программы», прошедшая в 2015 году сертификацию межрегиональной тьюторской ассоциации, членами которой мы являемся;
- в рейтинге школ Санкт-Петербурга ГБОУ школа № 643 вошла в первую сотню по направлениям «Результаты массового образования» и «Кадровое обеспечение»;
- коллектив школы получил благодарность администрации Московского района Санкт-Петербурга «За высокую результативность образовательного процесса в 2014–2015 году»;
- по представлению администрации Московского района Санкт-Петербурга ГБОУ школа № 643 вошла в национальный реестр ведущих образовательных учреждений;
- неоднократно педагоги школы становились победителями в различных профессиональных конкурсах, проводимых в районе и городе.

В заключение хочу отметить, что возможности индивидуализации в системе общего образования имелись и имеются в настоящее время даже на уровне реализации учебного плана, сконструированного в рамках БУП-2004. Мы представляем, как может учитель, проводящий занятия из компонента образовательной организации в 9-х, 10-х, 11-х классах создать условия для выявления индивидуальных образовательных интересов, помочь ребятам сформулировать запросы к системе образования в своей школе. В свою очередь, администрация и педагоги становятся инициаторами создания условий для более полного удовлетворения образовательных потребностей своих учащихся так, чтобы школьники, продолжая учиться в данном учебном заведении, получали индивидуализированное образование.

# САМООБСЛЕДОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ САМОРАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Цветкова Татьяна Кузьминична,  
директор ГБОУ лицей № 366 «Физико-математический лицей»  
Московского района Санкт-Петербурга

Развитие любой образовательной организации начинается с ее позиционирования как внутри себя, так и во внешнем окружении. Несмотря на то, что каждая школа является государственным бюджетным образовательным учреждением, в каждой из них существуют собственные приоритеты образовательной деятельности, за которые они несут персональную ответственность. Это те ценности, которые делают школу живым организмом, а не конвейером по оказанию образовательных услуг.

В нашем лицее такой ценностью является учащийся. Мы думаем, что самое важное — это образовательные результаты наших учеников. Это главная зона нашей ответственности. Эту ценность деятельности лицея разделяют все наши педагоги, о ней знают все учащиеся и их родители.

В Программе развития мы называем нашу школу «Лицеем социального успеха».

Рис. 1. Этапы личностного становления выпускников лицея



Наш идеал выпускника — человек, который по прошествии лет сможет считать себя «счастливым профессионалом», которому лицей помог правильно определиться в жизни, избрать любимое дело, в котором нет

предела для творческого самосовершенствования. Поэтому в нашу Программу мы заложили следующие критерии успешности развития школы:

- востребованность образовательной программы лицея, предполагающей разнообразный спектр возможностей лицеистов;
- удовлетворенность родителей и лицеистов качеством и эффективностью учебно-воспитательной системы лицея;
- повышение роли индивидуальных достижений в развитии учащихся;
- личностное и профессиональное самоопределение выпускников лицея;
- высокий уровень социального развития, социальной успешности, социальной адаптации выпускников лицея;
- повышающийся уровень профессиональной компетентности педагогов;
- востребованность опыта инновационной деятельности лицея другими образовательными учреждениями и педагогами.

В таком контексте саморазвития школы процедуру самообследования мы рассматриваем как инструмент уточнения позиционирования лицея и подтверждения нашей ответственности за результаты обучения учащихся.

Самообследование — это необходимый этап государственной аккредитации образовательной организации, необходимое звено публичной отчетности и необходимый элемент основы принятия управленческих решений и формирования перспективных планов развития образовательной организации.

Самообследование для нашей образовательной организации — стимул и инструмент развития, способность к объективной и полной оценке своих целей, условий их реализации, результатов деятельности, к оформлению выводов, корректировке дальнейших задач и принятию управленческих решений.

Предлагаем свой опыт создания отчета по самообследованию.

Порядок и содержание процедуры самообследования в ГБОУ ФМЛ № 366 Московского района Санкт-Петербурга установлены Положением о самообследовании, которое разработано в соответствии:

1) с *нормативными правовыми документами федерального уровня:*

- Федеральным законом от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ «Закон об образовании в Российской Федерации» (п. 6 ч. 2 ст. 29, ст. 30);

- Приказом Министерства образования и науки РФ от 14 июня 2013 г. № 462 «Об утверждении порядка проведения самообследования образовательной организацией»;
- Приказом Минобрнауки России от 10.12.2013 № 1324 «Об утверждении показателей деятельности образовательной организации, подлежащей самообследованию»;
- Правилами размещения на официальном сайте образовательной организации в информационно–телекоммуникационной сети «Интернет» и обновления информации об образовательной организации, утвержденными Постановлением Правительства РФ от 10 июля 2013 г. № 582;
- Федеральным законом от 5 апреля 2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд».

2) с нормативными правовыми документами институционального уровня:

- Уставом лица;
- локальными актами и положениями о Попечительском совете, о внутренней системе оценки качества образования, официальном сайте лица, о текущей и промежуточной аттестации обучающихся, об основных направлениях работы по созданию здоровьесберегающей среды, программой развития, основной образовательной программой, учебным планом.

В процессе самообследования, в соответствии с требованиями Минобрнауки РФ, проводится оценка:

- образовательной деятельности;
- системы управления организации;
- содержания и качества подготовки обучающихся;
- организации учебного процесса;
- востребованности выпускников;
- качества кадрового, учебно-методического, библиотечно-информационного обеспечения;
- материально-технической базы;
- функционирования внутренней системы оценки качества образования,



а также анализ показателей деятельности организации, подлежащей самообследованию, устанавливаемых федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере образования.

Целями самообследования являются обеспечение доступности и открытости информации о деятельности организации, подготовка отчета, дающего оценку результатов и условий образовательной деятельности, обеспечение функционирования внешнего мониторинга (ВСОКО), определение значений инвариантных показателей деятельности организации, утвержденных приказом № 1324 Минобрнауки РФ, проведение самооценки образовательной организации (внутреннего мониторинга).

Внутренний мониторинг — это анализ и оценка потенциала эффективности образовательной организации в выполнении поставленных задач, обеспечение реальной основы для планирования, развития и совершенствования, повышения эффективности деятельности организации, формирование единой централизованной базы данных результатов по всем направлениям деятельности организации, определение вариативных показателей согласно внутреннему мониторингу.

В целях проведения процедуры самообследования и независимой оценки качества образовательной деятельности в лицее проводится опрос по удовлетворенности образовательными услугами и доступности информирования участников образовательного процесса. Мы надеемся, что родители конструктивно подходят к ответам на поставленные вопросы с пониманием того, что их точка зрения важна для улучшения качества образовательного процесса.

Наиболее трудоемким и сложным являлся процесс сбора информации в виде, удобном для последующей обработки и анализа.

Для решения этой проблемы мы предлагаем алгоритмизировать сбор информации, что позволит в будущем разработать методический конструктор для составления отчета.

Стремясь к эффективному использованию рабочего времени в процессе подготовки отчета, мы разработали циклограмму и выделили этапы проведения процедуры самообследования.

В результате выполнения этих действий, каждый этап заканчивается выпуском соответствующих итоговых документов и локальных актов.

Информационными источниками на каждом этапе могут быть различные документы. Это нормативно-правовые акты, отчеты предыдущих лет, публичный доклад, результаты внутришкольного контроля, информация из официальных источников, таких как сайты олимпиад, ГБУ

Рис. 2. Циклограмма самообследования

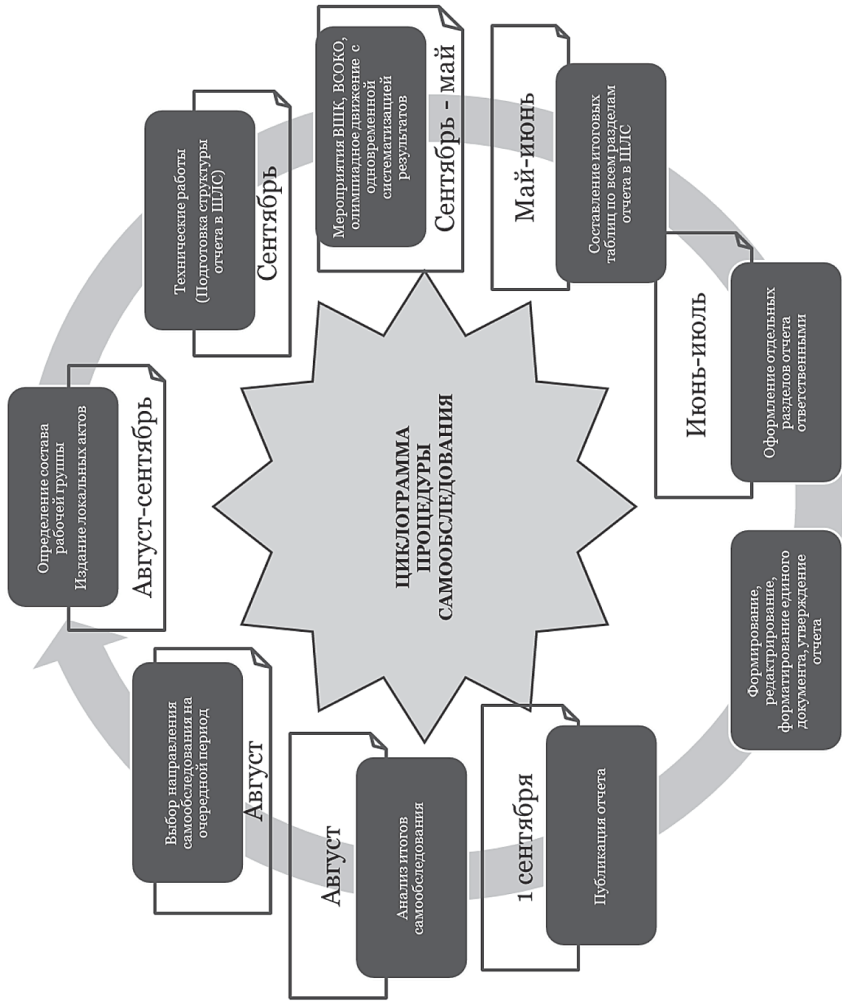


Рис. 3. Содержание этапов самообследования

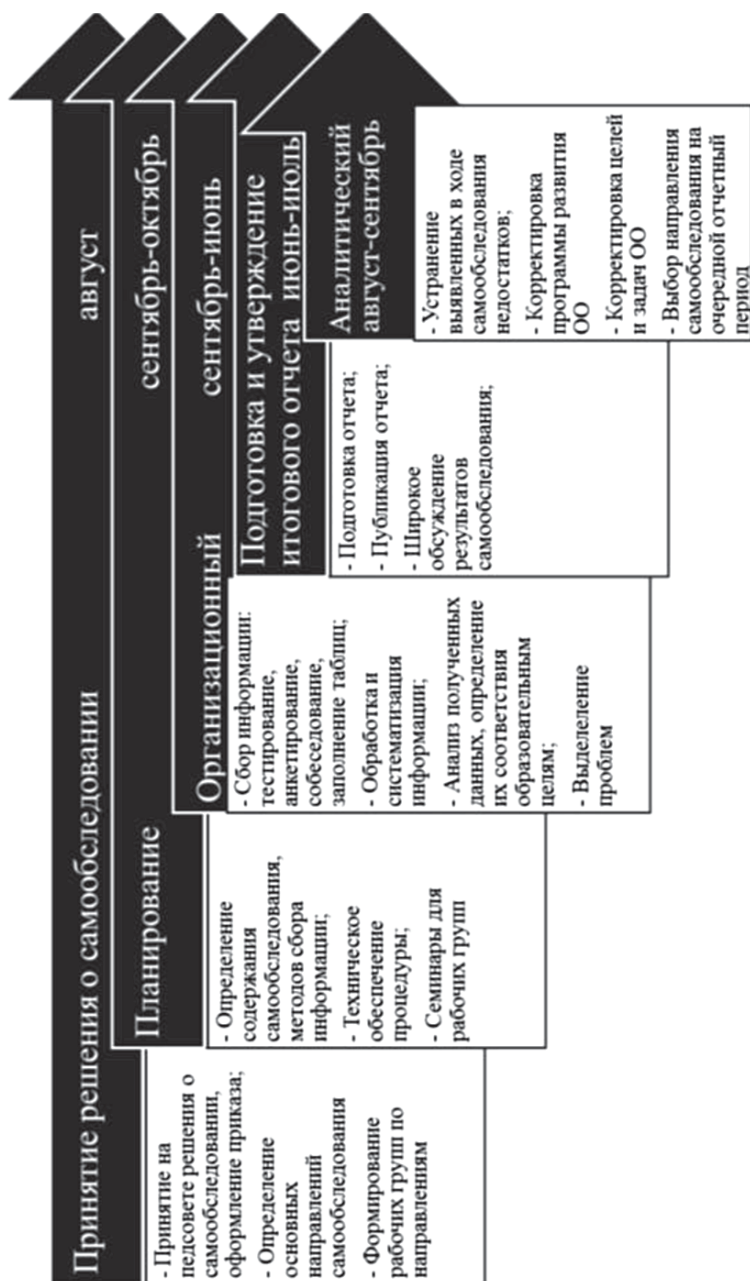


Рис. 4. Итоговые документы и локальные акты

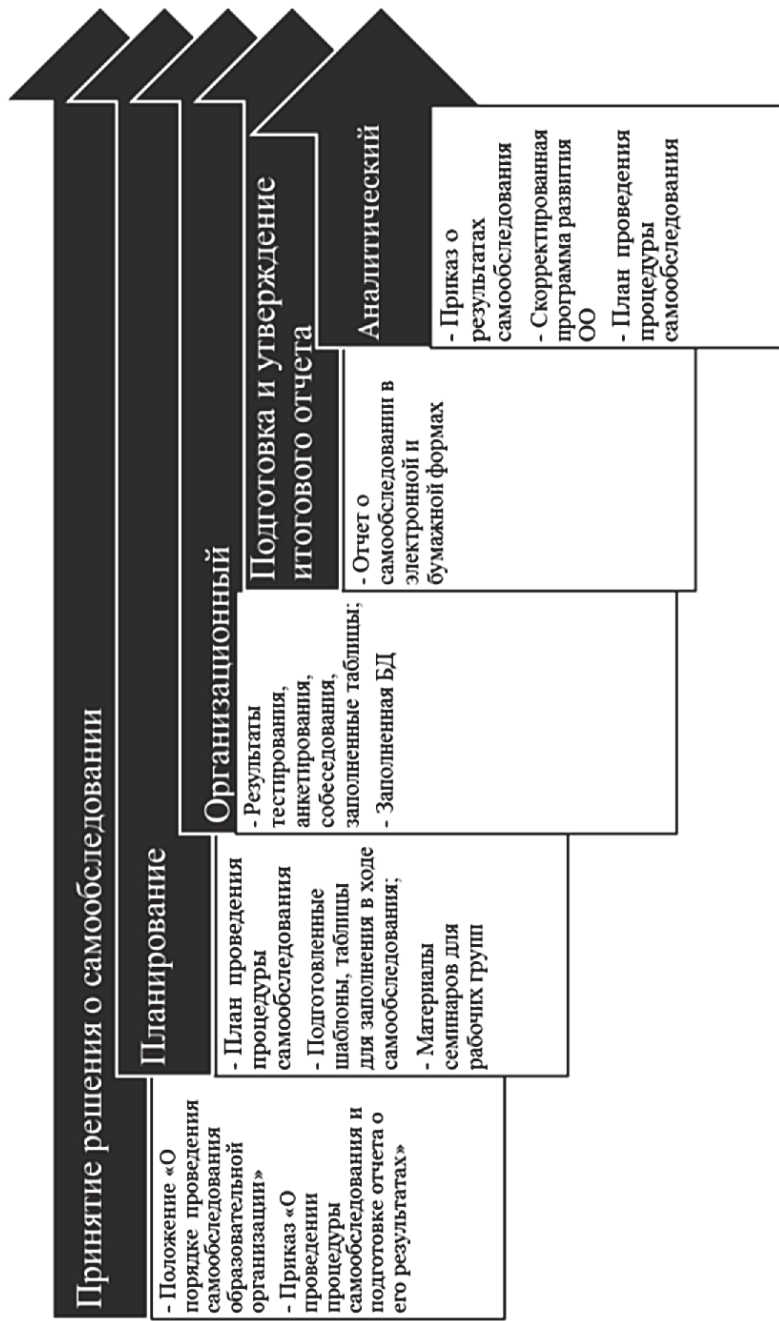
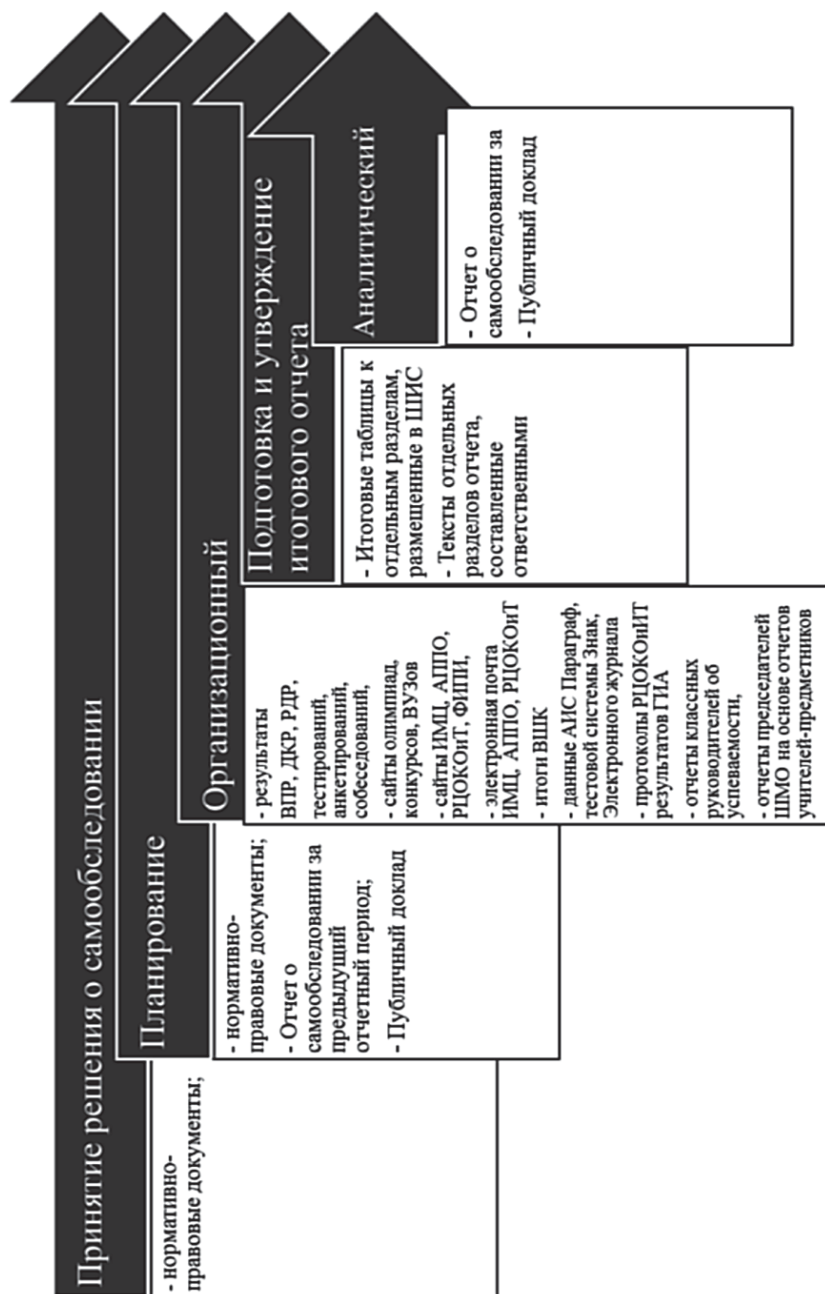


Рис. 5. Информационная база самообследования на каждом его этапе



ДППО ЦПКС ИМЦ Московского района Санкт-Петербурга, СПб АППО, СПб РЦОКОиИТ.

Основное требование к входной информации — ее достоверность.

Из опыта проведения самообследования в лицее можно привести несколько конкретных примеров того, как работает цепочка «самообследование — анализ результатов — управленческое решение — этап саморазвития». Рассмотрим подробнее три примера.

**1. Использование анализа результатов самообследования для выявления проблемных зон образовательного процесса и их разрешения.**

Одним из достаточно сложных и трудоемких этапов является сбор данных для подраздела «Достижения учащихся» раздела «Содержание и качество подготовки обучающихся», а также определение значения инвариантного показателя 19.1 «Численность/удельный вес численности учащихся — победителей и призеров олимпиад, смотров, конкурсов».

Проблема проанализирована рабочей группой, процесс сбора данных формализован и структурирован. Приводим пример таблицы информационной БД результатов достижений учеников.

<b>РЕЗУЛЬТАТЫ УЧАСТИЯ УЧАЩИХСЯ В ОЛИМПИАДАХ, СМОТРАХ, КОНКУРСАХ В 2016–2017 УЧЕБНОМ ГОДУ (ТАБЛИЦА EXCEL)</b> (РАЗВЕРНУТАЯ ТАБЛИЦА В ШКОЛЬНОЙ ИНФОРМАЦИОННОЙ СИСТЕМЕ НА ДИСКЕ ЛОКАЛЬНОЙ СЕТИ)									
Класс	Фамилия	Имя	Предмет	Вид соревнований	Форма проведения	Уровень	Результат	Название	ФИО учителя
11А	XXX	XXX	история СПб	фестиваль	очная	городской	дипломант (призер)	Ветер перемен	
	XXX	XXX	математика	предметная олимпиада	очная	районный	призер	ВОШ*	
	XXX	XXX	английский язык	предметная олимпиада	очная	городской	похвальный отзыв (призер)	ВОШ*	
	XXX	XXX	математика	конкурс	очная	региональный	победитель	Кенгуру	

\* — Всероссийская олимпиада школьников

Выбор полей — названий столбцов таблицы достижений позволяет получать различные данные о результативности обучающихся. В соот-

ветствии с запросом (например, определить число призеров предметных олимпиад) составляется формула, которая быстро приводит к результату.

В отличие от БД АИСУ «Параграф» доступ к этим таблицам открыт для всех учителей, таблицы содержат всю необходимую информацию, характеризующую достижения учащихся в различных мероприятиях — от Всероссийских предметных олимпиад и научно-практических конференций до участия в музыкальных конкурсах и спортивных состязаниях.

К систематическому ведению этой Базы привлечены учителя, классные руководители, завучи, ответственные за олимпиадное движение сотрудники. Таким образом, к моменту составления ежегодного отчета по самообследованию вся необходимая информация готова к обработке и использованию.

## ***2. Выработка управленческих решений, направленных на перспективу развития образовательной организации.***

В последние годы инженерное направление образования становится приоритетным направлением политики государства. Школы начинают активно работать в этом направлении, развивая вектор непрерывного инженерного образования, естественным образом встраиваясь в цепь сквозного образования «школа — вуз — предприятие». В рамках развития этого направления в лицее возникла необходимость осваивать новое технологичное оборудование, специальное программное обеспечение, новые педагогические технологии.

Анализ итогов самообследования, в частности показателей профессионального выбора выпускников, обозначил необходимость развития кружков технического профиля, обеспечивающих практико-ориентированные занятия на современном оборудовании с использованием современных технологий.

Было принято решение — пригласить преподавателей вузов-партнеров для ведения кружковой деятельности и консультирования учителей по работе с новым оборудованием. Кроме того, учителя лицея были направлены на курсы повышения квалификации по предмету «Технология», модулю 3D-моделирования. В результате появилась возможность заниматься в кружке большему числу учащихся лицея. Одновременно начала создаваться методическая база для включения модуля в учебную программу по предмету «Технология».

## ***3. Интеграция в системе дополнительного образования технической направленности, выработка кадрового решения.***

Существует общесистемная проблема в дополнительном образовании — нехватка квалифицированных специалистов инженерного профи-

ля для работы с учащимися. Из различных путей решения проблемы был выбран путь привлечения к преподаванию в кружках молодых специалистов-инженеров и создание им условий для переподготовки по педагогическим специальностям.

Мы привели примеры того, как изучение результатов самообследования приводит к открытию новых направлений деятельности образовательной организации, открытию кружков дополнительного образования, появлению новых молодых педагогических кадров.

Как уже отмечалось выше, этапы самообследования завершаются изданием локальных актов.

Когда мы говорим о формализации процесса документирования и сбора информации в ходе самообследования, то имеем в виду разработку определенного количества стандартизированных форм, шаблонов, таблиц и документов.

Процедура самообследования каждой образовательной организации индивидуальна, она может изменяться. В разные отчетные периоды можно акцентировать внимание на анализе различных направлений деятельности и показателей, оставаясь в рамках, регламентируемых нормативными документами. Поэтому число форм и шаблонов может варьироваться из года в год, в зависимости от области интересов в отчетный период.

Пример одного из локальных актов.

#### Приказ «О проведении процедуры самообследования»

Государственное бюджетное общеобразовательное учреждение средняя общеобразовательная школа № \_\_\_\_ Московского района Санкт-Петербурга

#### ПРИКАЗ

\_\_\_. \_\_. 201\_\_ г.

№ \_\_\_\_

«О проведении самообследования»

В соответствии с п. 3 ч. 2 ст. 29 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации», приказом Минобрнауки России от 14.06.2013 № 462 «Об утверждении порядка проведения самообследования образовательной организацией» на основании устава в целях подготовки отчета о результатах самообследования и обеспечения доступности и открытости информации о деятельности школы приказываю:

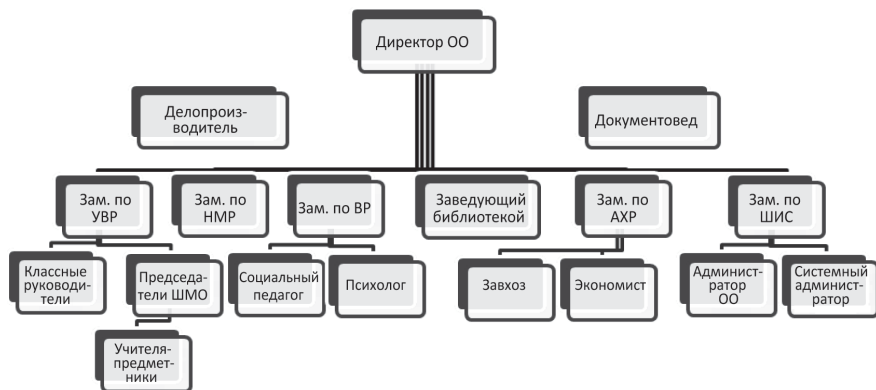
1. Утвердить следующий состав рабочей группы по проведению самообследования (далее — рабочая группа) и подготовке отчета о результатах самообследования (далее — отчет):

- председатель рабочей группы, ответственный за проведение процедуры самообследования: Ф. И. О., заместитель директора (научно-методическая работа или школьная информационная система);
- ...



Приказ типовой, но от него во многом зависит успех всей процедуры. Привлекаемые к подготовке отчета, сбору и систематизации информации сотрудники выполняют возложенные на них обязанности в рамках своего функционала.

Рис. 6. Состав группы сотрудников, привлекаемых для самообследования



Проанализировав опыт подготовки отчета, мы составили обобщенный алгоритм, учитывающий вариативность этого процесса.

Алгоритмизируя процесс самообследования, важно помнить о так называемом нулевом этапе проведения самообследования — определении психологической готовности всего коллектива и необходимости эту готовность заранее формировать. Если коллектив сотрудников будет заинтересован в проведении самообследования, то процедура, в которой задействован почти весь коллектив, пройдет более успешно. И тогда в сухих цифрах отчета каждый педагог лица увидит ориентиры своей профессиональной деятельности, в динамике изменения этих цифр — проблемы и перспективы своего профессионального развития.

Принимая управленческие решения, проектируя методическую работу всего педагогического коллектива, открытые мероприятия лица для районной системы образования, определяя актуальные задачи развития образовательной среды лица, мы стремимся к достижению главной цели — фундаментальному образованию каждого учащегося, которое, как мы думаем, и есть, в конечном счете, основа «профессионального счастья».

На основе небольшого по объему и сухого в изложении информации документа — отчета о самообследовании — для учащихся и их родителей

Рис. 7. Алгоритм подготовки отчета

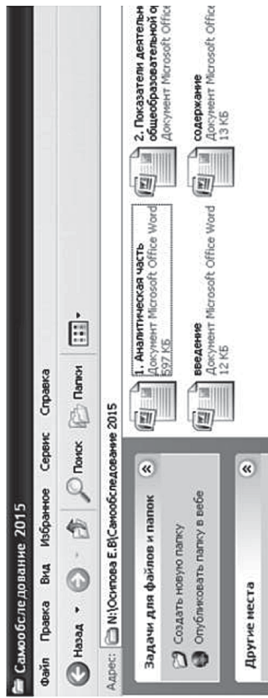
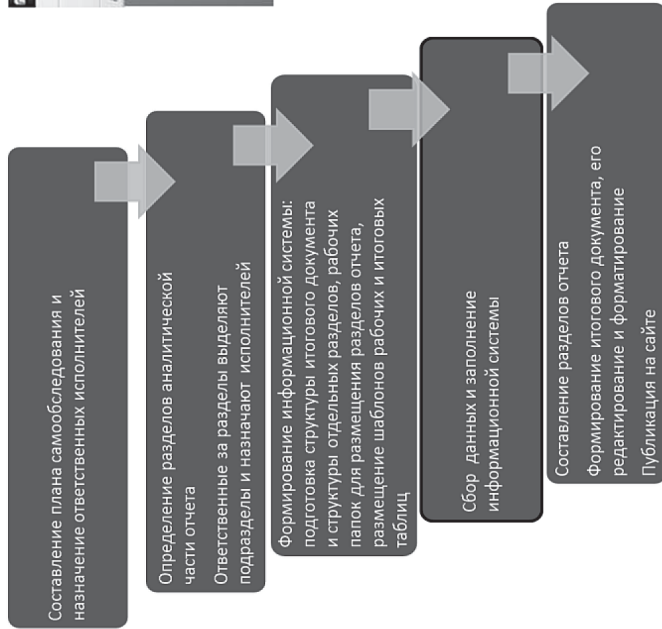


Рис. 8. Распределение ответственности за подготовку разделов отчета

Директор ОО	<ul style="list-style-type: none"><li>• Система управления организацией</li></ul>
Заместители директора по УВР	<ul style="list-style-type: none"><li>• Содержание и качество подготовки обучающихся.</li><li>• Организация учебного процесса</li><li>• Функционирование внутренней системы качества образования.</li></ul>
Заместитель директора по ВР, социальный педагог, ответственные за профориентацию в ОО	<ul style="list-style-type: none"><li>• Востребованность выпускников.</li></ul>
Заместитель директора по УВР, ответственный за работу с кадрами	<ul style="list-style-type: none"><li>• Качество кадрового состава.</li></ul>
Заместитель директора по НМР	<ul style="list-style-type: none"><li>• Учебно-методическое обеспечение.</li></ul>
Заместитель директора по АХР, заведующий библиотекой	<ul style="list-style-type: none"><li>• Библиотечно-информационное обеспечение.</li><li>• Материально-техническая база.</li></ul>
Заместитель директора по ШИС	<ul style="list-style-type: none"><li>• Информационное обеспечение.</li><li>• IT-инфраструктура</li></ul>
Ответственный за процедуру	<ul style="list-style-type: none"><li>• Формирование итогового документа</li><li>• Редактирование</li><li>• Форматирование</li><li>• Публикация</li></ul>

создается публичный документ о результатах деятельности лица — публичный доклад. Этот документ не только информирует учащихся и их родителей о достижениях лица, но и помогает им понять, в какое образовательное учреждение они пришли получать образование, какие цели и ценности реализует лицей и ответственность за какие результаты им предлагают разделить педагоги лица в образовательной деятельности.

Информационная открытость лица позволяет каждому родителю, желающему отдать своего ребенка в лицей, задуматься о своих образовательных потребностях и возможностях ребенка, сверить их с целями работы лица и честно ответить на вопрос: «Почему я хочу, чтобы мой ребенок учился в физико-математическом лицее?»

Надеемся, что опыт работы лица поможет коллегам сделать процедуру самообследования эффективным инструментом формирования единого сообщества педагогов, учащихся и их родителей, объединенных доверием друг к другу, разделенной ответственностью за результаты образовательной деятельности и способностью к постоянному развитию.

## **СОПРОВОЖДЕНИЕ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЫ ГБОУ ШКОЛА № 489 МОСКОВСКОГО РАЙОНА САНКТ-ПЕТЕРБУРГА**

Калашникова Ольга Николаевна,  
директор ГБОУ школа № 489  
Московского района Санкт-Петербурга

Ключевыми компонентами для построения высокотехнологичной образовательной среды (ВТОС) являются:

- материально-техническая база;
- программное обеспечение;
- система безопасности высокотехнологичной образовательной среды: аппаратный, программный, локально-нормативный уровень;
- система обслуживания;
- методическое сопровождение педагогов, работающих во ВТОС;
- нормативная локальная документация.

Эффективное функционирование высокотехнологичной образовательной среды возможно при сбалансированном взаимодействии ее ключевых компонентов, в этом случае в такой среде, как и в любой системе, появляются новые качества, которые позволяют получить следующие результаты:

- повышение эффективности управленческого аппарата;
- усиление взаимодействия между участниками образовательного процесса (в особенности в рамках образовательного комплекса);
- повышение открытости образовательного процесса;
- появление новых идей и возможностей для их реализации;
- расширение возможностей для творческой реализации педагога и учащихся.

В ГБОУ школа № 489 Московского района Санкт-Петербурга создана материальная база, позволяющая в полной мере обеспечить потребности участников образовательного процесса. Каждое рабочее место учителя оборудовано компьютером, подключенным к локальной сети учреждения, проектором, печатающим устройством. Более половины учебных кабинетов оборудованы интерактивной доской. Школа также обеспечена и другим оборудованием, позволяющим повысить эффективность образовательного процесса, таким как документ-камеры, 3D-кинозал, стрелковый лазерный тир, дистанционная система «Пеликан», высокоскоростное устройство для цветной лазерной печати, цифровой микроскоп, цифровые лаборатории по химии, физике, биологии, система голосования, метеостанция, фотостудия.

Для эффективной работы и использования ресурсов представленной выше материально-технической базы необходимо построение и развитие остальных компонентов высокотехнологичной образовательной среды. В первую очередь, это обеспечение безопасности функционирования оборудования на двух уровнях — программно-аппаратном и документальном. Для обеспечения безопасности на первом уровне в учреждении установлены противовирусная программа, система контент-фильтрации, периодически меняющиеся пароли доступа к информационным системам и сетевому оборудованию, разработана система резервного копирования данных.

Для обеспечения безопасности на втором уровне разработана локально-нормативная документация, регламентирующая использование оборудования, работу с информационными системами всех категорий со-

трудников, имеющих к ним доступ, и устанавливающая ответственность за совершенные действия.

Следующим важным компонентом, обеспечивающим устойчивость и работоспособность ВТОС, является создание системы обслуживания. Для этого в школе проведены мероприятия по подбору соответствующего высококвалифицированного персонала, создана электронная система заявок на обслуживание техники, позволяющая оперативно реагировать на неполадки оборудования, а также более эффективно планировать процесс обслуживания в условиях функционирования учреждения в трех зданиях.

Для того чтобы оборудование и программное обеспечение активно использовалось в образовательном процессе, а также в управлении учреждением, необходима соответствующая подготовка кадрового состава школы. В 2011 году в Санкт-Петербурге был официально введен электронный журнал успеваемости, что существенно изменило систему требований к компетентности педагогического персонала. В учреждении был проведен мониторинг уровня ИКТ-компетентности учителя-предметника, на основе которого был произведен анализ и сделаны выводы о потребностях в обучении педагогического персонала и направлениях методической поддержки.

Помимо, например, курсов по ИКТ, посещаемых ежегодно педагогами в ИМЦ Московского района и СПб АППО, было проведено корпоративное обучение учителей начальной школы по работе с оборудованием, поставленным в рамках программы по капитальному ремонту здания. Постоянно проводилась методическая поддержка учителей; после педагогических советов организовывались консультации по работе с классным журналом; предлагались усовершенствованные приемы работ с различными программами.

Произведенный в 2017 году повторный мониторинг показал существенный рост уровня самооценки собственной компетентности педагогов в сфере ИКТ (рис. 1), а также повышение мотивации к дальнейшему освоению информационных технологий (рис. 2).

На сегодняшний день можно отметить глубокое внедрение ИКТ в образовательный процесс школы, так как, например, уже 60 % учителей используют проектор на половине всех проводимых ими уроков. Также можно отметить достаточно высокую активность учителей в сфере внедрения элементов дистанционного образования в учебный процесс. Только 3 % опрошенных не используют Интернет во внеурочной деятельности (рис. 3).

Рис. 1. Самооценка собственной компетентности педагогов в сфере ИКТ

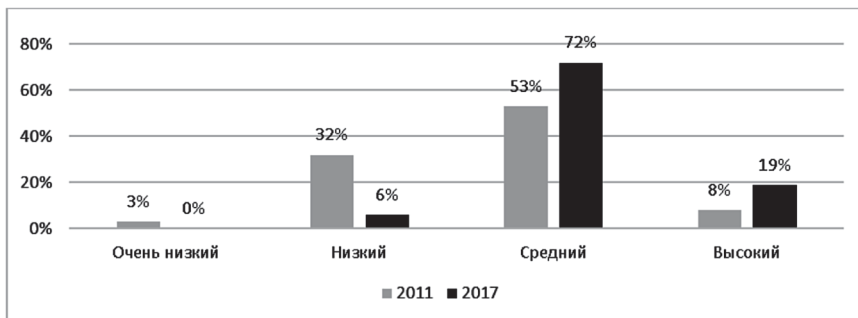


Рис. 2. Потребность в обучении в сфере ИКТ



Рис. 3. Направления использования Интернета



Одним из наиболее актуальных направлений использования ИКТ в образовании является дистанционное образование. После установки в учреждении системы online-присутствия «Пеликан», а также появления системы конференц-связи (вебинарной площадки) деятельность школы в данном направлении существенно активизировалась. Помимо использования данного оборудования для работы с детьми с ОВЗ, открылись новые формы работы организации занятий с учащимися, а также появились возможности для повышения открытости образовательной среды в целом.

Например, прочно вошло в практику проведение так называемых внутришкольных телемостов. Это форма организации мероприятия, когда докладчик выступает в одном из кабинетов школы, а через систему конференц-связи в других кабинетах происходит подключение к трансляции. Таким способом удается значительно увеличить охват учащихся вплоть до 100 % при подключении из других зданий школы.

В этом формате стали проходить мероприятия по безопасности дорожного движения (с дистанционным подключением специалистов из ГИБДД), по профориентации, тематические пятиминутки, посвященные актуальным проблемам и событиям (например, Год экологии, памятные даты и пр.). Система online-присутствия «Пеликан» позволила сделать школьные конференции более открытыми, так как теперь в качестве слушателя могут подключаться родители и видеть своих детей выступающими не только с докладами, но и с небольшими музыкальными номерами.

Развитие ИКТ-среды учреждения также существенно повлияло и на управленческую структуру школы. Без электронной почты, сетевых дисков с различным уровнем доступа, облачных технологий трудно представить эффективное функционирование управленческого аппарата школы и его взаимодействие с другими участниками образовательного процесса. С помощью различных электронных форм отчетности удалось снизить «бумажную» нагрузку учителя; введение электронных информационных карт в системе эффективного контракта позволило сделать это направление полностью прозрачным.

Есть и сложности, с которыми сталкивается учреждение при развитии ВТОС, — отсутствие интеграции между различными информационными системами, определенная зависимость от работоспособности оборудования, большой поток поступающей информации, требующей структурирования и системы архивации для возможности последующего поиска.

На данный момент определены направления по развитию и поддержке ВТОС школы:



- дальнейшее повышение квалификации педагогов в сфере ИКТ, доведение до уровня «уверенный пользователь компьютера» 90–95 % педагогического состава;
- поддержка материально-технической базы, своевременная замена устаревающего оборудования;
- освоение 3D-технологий проектирования и печати;
- внедрение автоматизированной системы документооборота.

## ИННОВАЦИОННЫЕ ПРОЕКТЫ КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

**Ткачева Галина Александровна,**  
кандидат педагогических наук, директор ГБОУ школа № 519  
Московского района Санкт-Петербурга

**Виноградов Виктор Николаевич,**  
кандидат педагогических наук, профессор  
кафедры управления и экономики образования СПб АППО

Одним из важнейших параметров квалификационной характеристики руководителя образовательного учреждения является то, что он «определяет стратегию, цели и задачи развития образовательного учреждения, принимает решения о программном планировании его работы...».

В проекте профессионального стандарта руководителя образовательной организации (управление в сфере образования) среди трудовых функций называются такие, как разработка общей стратегии образовательной организации, руководство изменениями и инновациями деятельности образовательной организации.

Какие же особенности управления стратегическим развитием образовательного учреждения являются актуальными в условиях реализации Федерального государственного образовательного стандарта?

Развитие образовательных учреждений в настоящее время неразрывно связано с процессом реализации Федеральных государственных образовательных стандартов. Инновационный потенциал ФГОС настоль-

ко обширен, что образовательные учреждения говорят не столько о полной реализации, сколько о постепенном освоении содержания ФГОС до 2020 года.

Такая временная растянутость реализации стандарта обусловлена тем, что его методология предполагает в первую очередь качественное обновление культуры образовательной деятельности. Поэтому административная отчетность о формальных показателях внедрения стандарта (доля образовательных учреждений, реализующих основную образовательную программу ФГОС, число педагогов, прошедших необходимые курсы повышения квалификации и др.) постепенно расширяется рефлексивными оценками готовности педагогических коллективов образовательных учреждений к реализации целей ФГОС. Стилистика содержания целей и задач ФГОС сформулирована таким образом, что требует от педагога не только профессиональной деятельности специалиста, но и личностной позиции социального субъекта.

Такие актуальные понятия ФГОС, как «российская гражданская идентичность», «духовно-нравственное развитие» в современных условиях, «социальная самоидентификация», делают неотрывным профессиональное совершенствование специалиста от процесса формирования его личностной позиции как гражданина.

В отличие от подавляющего числа профессий, в отношении которых в настоящее время либо разработаны, либо разрабатываются профессиональные стандарты, профессия учителя, воспитателя относится не просто к классу профессий «человек — человек», а является системообразующей в процессах воспроизводства человеческого капитала и может рассматриваться как социальное служение. Поэтому новизна развития образовательного учреждения в условиях реализации ФГОС заключается в необходимости личностного развития профессионала, которому предстоит выполнение требований стандарта.

Перед руководителем образовательного учреждения в настоящее время стоит задача — сделать процесс внедрения ФГОС одновременно процессом формирования новой профессиональной культуры педагогического коллектива.

В этом случае ФГОС может быть представлен не столько как система требований, запланированных мероприятий и однозначных ответов на вопрос оценки качества работы современного педагога, но в первую очередь как пространство становления новой профессиональной культуры современного учителя, для которой характерны творчество, самостоятельность, ответственность и социальная позиция личности.

Такое понимание ФГОС привносит в управление новую концепцию развития образовательного учреждения как процесса формирования современной культуры профессиональной деятельности. Ключевым стержнем этой концепции выступает стимулирование внутренней мотивации педагога к профессиональному самосовершенствованию благодаря соответствующей культуре профессиональной среды, а требования ФГОС и профессионального стандарта «Педагог» выступают как поддерживающие условия проявления его профессионального мастерства. В результате появляется компетентностно ориентированная модель управления профессионально-личностным развитием педагога. Под профессионально-личностным развитием педагога в управлении можно понимать непрерывный процесс решения личностно значимых задач специалистом в вариативном пространстве профессионального опыта педагогического сообщества.

И. А. Зимняя под компетентностью понимает актуальное, формируемое личностное качество как основывающаяся на знаниях, интеллектуально и личностно обусловленная социально-профессиональная характеристика человека. Таким образом, компетентностный подход предполагает «взращивание» индивидуальной способности личности решать «опережающие» профессиональные проблемы, опираясь на открытое пространство инновационного опыта работы специалистов<sup>1</sup>.

Принципами реализации новой концепции управления в этом случае станут:

- формирование высокого уровня профессиональной мотивированности педагога (исследовательская работа, коучинг, методические консультации и психологическая поддержка педагога);
- становление высокого уровня самостоятельности педагога в пространстве профессиональной коммуникации (вариативность программ с элементами дистанционного обучения и стажировки, накопительная система дополнительного образования, зачетное оценивание самостоятельного повышения квалификации);
- развитие педагогического сообщества как сетевого пространства опыта работы коллективного субъекта (конкурсы профессионального мастерства, практико-ориентированные мастер-классы, межшкольные методические объединения, наставничество и сетевые проекты).

---

<sup>1</sup> *Виноградов В. Н.* Перспективы и результаты управления инновационной деятельностью в системе образования Санкт-Петербурга // Академический вестник. СПб. АППО. Выпуск №3 (22). 2013. С. 28–36.

Одним из эффективных инструментов реализации данной концепции управления выступают инновационные проекты.

В настоящее время понятие «инновация» и «инновационная деятельность» ассоциируются в первую очередь с содержанием статьи 20 Федерального закона 273 «Об образовании в Российской Федерации» как деятельности, ориентированной на совершенствование обеспечения системы образования, результатом которой выступают инновационные продукты (модели, методические рекомендации, технологии и др.)<sup>2</sup>.

Однако педагогическое наполнение понятия «инновация» изначально рассматривало его более широко как характеристику образовательной деятельности педагога и школы. Иными словами, работа педагога с учащимися предполагала творческий подход, фундаментальность образования и его результативность.

О таком широком понимании «инновации» еще 1989 году писал О. С. Разумовский: «Инновацию можно определить как некоторое изменение, любое, даже самое незначительное отклонение объекта деятельности людей от наличного, известного, достигнутого, стандартного, общепризнанного и употребительного, которое ведет к желательным для субъекта деятельности результатам, соответствует каким-то его целям из всего их многообразия, отвечает его философским, социальным, научным, психологическим, этическим, эстетическим и другим установкам, нормам, критериям»<sup>3</sup>.

Также Щедровицкий П. Г. (1995) писал, что понятие «инновация» в системе отечественного образования можно трактовать в следующих пяти смыслах:

- Изменение психологического климата в учебном заведении, которое обусловлено новыми целями и ценностями образования, которые характерны для 80-х годов прошлого века, когда возникло движение педагогов-новаторов.
- Внедрение и распространение уже давно разработанных педагогических систем (М. Монтессори, Вальдорфская педагогика, система В. Давыдова, Л. Занкова, Д. Эльконина).

---

<sup>2</sup> Федеральный закон № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». URL: <http://www.zakonprost.ru/article/290>.

<sup>3</sup> Разумовский О. С. Диалектика оптимального и неоптимального в научных и технических инновациях // Методологические проблемы создания новой техники и технологии. Новосибирск, 1989.

- Разработка новых технологий проектирования, управления и обучения в школах, которые занимаются инновационной деятельностью и вынуждены постоянно преодолевать возникающие противоречия.
- Втягивание инновационными школами в свою орбиту новых финансовых, информационных, социокультурных структур и механизмов.
- Педагогическая деятельность приобретает характер устойчивой творческой деятельности и оказывает положительное влияние на все компоненты учебно-воспитательного процесса<sup>4</sup>.

Для того, чтобы помочь педагогу вернуть эти инновационные характеристики в свою образовательную деятельность, есть эффективный управленческий инструмент — проектная деятельность, которую можно рассматривать как управляемую креативность обучающегося, педагога, образовательной системы в целом. В этом случае проект можно использовать как для получения уникальных результатов (индивидуальных достижений), так и для саморазвития личности педагога и учащихся.

Рассмотрим возможности использования инновационного проекта на примере развития ГБОУ школа № 519 Московского района Санкт-Петербурга. Для реализации программы развития до 2020 года разработаны следующие инновационные проекты:

1. Ученическое самоуправление — воспитание петербуржца.
2. Новое поколение выбирает здоровый образ жизни.
3. Потенциальные возможности урока математики в духовно-нравственном воспитании младшего поколения.
4. Семья как партнер школы в обеспечении качества образования.
5. Школьная лаборатория оценки качества.

Компетентностный подход в управлении школой рассматривает инновационный проект как результат самоорганизации группы специалистов вокруг инновационной идеи развития своей организации и одновременно как способ саморазвития специалистов в процессе воплощения инновационной идеи в деятельности организации. Такое понимание инновационного проекта зафиксировано в Положении об инновационном проекте ГБОУ школа № 519 Московского района Санкт-Петербурга.

Поэтому руководство образовательного учреждения видит в инновационном проекте документ, структурирующий и уточняющий мотивы

---

<sup>4</sup> Щедровицкий П. Г. Новшества и инновации (пять смыслов иностранного слова) // Учительская газета. 23 мая 1995. № 22–23.

и цели деятельности проектной группы педагогов, а также программу мероприятий по достижению цели с ответственными лицами, сроками и планируемыми результатами. Деятельность этой группы координируется инновационным советом образовательного учреждения.

Рассмотрим трудовые действия руководителя образовательного учреждения, необходимые для разработки инновационного проекта.

### **I. Структурирование процесса самоорганизации проектной группы педагогов.**

Действия руководителя направлены на выбор и утверждение структуры инновационного проекта. Каждый раздел инновационного проекта служит поводом для уточнения, согласования, развития позиции каждого педагога в проектной группе.

В нашем случае мы предложили проектной группе следующую структуру инновационного проекта:

1. Тема инновационного проекта. Этот раздел позволил сразу ограничить круг рассматриваемых педагогами направлений развития школы.

2. Актуальность проекта. Этот раздел необходим для уточнения мотивации педагогов, согласования их интересов с потребностями развития школы.

3. Инновационная идея проекта. Содержание этого раздела позволило педагогам согласовать стратегическую линию их профессионального развития.

4. Цель и задачи проекта. Этот раздел необходим для уточнения круга ответственности педагогов за конечный результат работы.

5. План реализации проекта. В этом разделе каждый педагог может найти свое место в коллективном творчестве.

6. Критерии результативности проекта. Этот раздел позволяет педагогам согласовать общие подходы к оценке индивидуальных достижений каждого профессионала.

7. Обеспечение проекта и координатор проекта. Этот раздел необходим для выстраивания эффективного партнерства проектной группы педагогов и администрации образовательного учреждения.

**II. Одним из важнейших трудовых действий руководителя является управление или даже сопровождение процесса самоорганизации педагогов в рамках проектной группы<sup>5</sup>.**

---

<sup>5</sup> Профессиональный стандарт «Руководитель образовательной организации» (проект). URL: [http://www.firo.ru/wp-content/uploads/2016/05/PS\\_Rukovoditel-00.pdf](http://www.firo.ru/wp-content/uploads/2016/05/PS_Rukovoditel-00.pdf).

Это означает наличие у руководителя умений мотивировать педагогов на совместную работу по созданию инновационного проекта, информационно, организационно поддерживать работу проектной группы, контролировать процесс работы группы в мягкой форме презентации результатов их работы. Алгоритм этой управленческой деятельности предполагает вовлечение педагогического коллектива во все этапы разработки программы развития образовательного учреждения.

1. Данная работа началась с проведения педагогического совета, на котором обсуждались вопросы: «Что такое программа развития? Зачем она нужна школе? Как она может повлиять на качество образования?» Итогом работы педсовета было принятие решения о коллективном характере разработки программы.

2. Был проведен командный мозговой штурм, который помог выделить актуальные и отсроченные вопросы развития образовательной организации, стратегию и тактику развития.

3. Для проведения объективного анализа проблем и затруднений в деятельности образовательного учреждения было проведено анкетирование педагогов и родителей. Рабочая группа обобщила результаты анкетирования в анализе динамики качества образования. Обобщенные результаты были представлены педагогической и родительской общественности в SWOT-анализе программы развития.

4. Проведена проектная игра с участием всего педагогического коллектива «Желаемый образ нашей школы. Какой мы хотели бы видеть школу в 2020 году?».

5. На основе рейтинга проблем в деятельности школы и перспективных направлений ее развития произошло добровольное объединение педагогов в проектные группы вокруг неформальных лидеров.

6. Следующим этапом работы явился процесс группообразования. Одной из форм мотивации персонала образовательного учреждения, в которой реализуется принцип доверия, является делегирование полномочий. Делегирование полномочий позволяет сотруднику самореализоваться на качественно ином уровне, нежели том, что описан в должностных инструкциях. Положительный результат от действия сотрудника по делегированным вопросам является мощным катализатором инициатив и стимулом к дальнейшим достижениям. В группе происходит распределение ролей и выработка правил коммуникации.

7. На заключительном этапе работы было проведена презентация и защита инновационных проектов в рамках итогового педсовета и утверждение программы развития образовательного учреждения.

Таким образом, инновационный проект с одной стороны задал новые цели развития образовательного учреждения, а с другой стороны стал эффективной формой профессионально-личностного развития педагога.

## **НОРМАТИВНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВОСПИТАТЕЛЯ: ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ КАРТА РЕАЛИЗАЦИИ НЕПОСРЕДСТВЕННО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**Портян Валентина Алексеевна,**  
директор СПб ГАУДО «Детский сад № 5»  
Московского района Санкт-Петербурга

**Кочеткова Татьяна Юрьевна,**  
заместитель директора по УВР СПб ГАУДО «Детский сад № 5»  
Московского района Санкт-Петербурга

Введение профессионального стандарта «Педагог» предполагает наличие у воспитателей дошкольной образовательной организации (далее — ДОО) компетенций, необходимых для успешной профессиональной деятельности в новых условиях. Целью введения профессионального стандарта «Педагог»<sup>1</sup> является повышения качества образования за счет роста профессиональной компетентности педагога. Так как под понятием «качество образования» понимается «комплексная характеристика образовательной деятельности и подготовки обучающегося, выражающая степень их соответствия федеральным государственным образовательным стандартам...» (ст. 2 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации»), то профессиональная деятельность педагога во многом регламентируется требованиями к реализации ФГОС. Профессиональный стандарт педагога мы рассматриваем как возможность творческой само-

---

<sup>1</sup> Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 18 октября 2013 г. № 544н «Об утверждении профессионального стандарта “Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)”».



реализации педагога при соблюдении нормативно-правовых актов, регламентирующих его деятельность и всего педагогического коллектива при организации воспитания и обучения детей.

Сегодня развитие современного общества предъявляет новые требования к дошкольному образованию. Эти требования последовательно сформулированы во ФГОС дошкольного образования<sup>2</sup>, основной образовательной программе дошкольного образования<sup>3</sup>, рабочей программе воспитателя и, наконец, на практике реализуются в технологической карте непосредственно образовательной деятельности — НОД<sup>4</sup>. Поэтому для руководителя ДОО является важным соблюдение всеми членами педагогического коллектива нормативно-правовых актов, регламентирующих качество дошкольного образования при организации воспитания и обучения детей:

1. Устав.
2. Положение о порядке разработки и утверждения образовательной программы.
3. Положение о порядке разработки и утверждения рабочей программы педагогов.
4. Положение о технологической карте НОД.
5. Положение о внутренней системе оценки качества образования.

**Образовательная программа** — это конкретная модель учебно-воспитательного процесса того или иного дошкольного учреждения, которая должна охватывать все виды деятельности детей, а не только обучение с учетом их приоритетности в каждом возрастном периоде. Образовательная программа определяет специфику организации учебно-воспитательного процесса, содержание, формы с учетом стандарта уровня образования. На основе образовательной программы пишется **рабочая**, которая содержит цели и задачи воспитания, педагогические технологии, методические материалы, а также условия реализации программы в ДОО; создание предметно-развивающей среды, формы сотрудничества с семьей, преемственность в работе со школой, взаимодействие ДОО с другими учреждениями. Выстраивается целостность педагогического процесса,

---

<sup>2</sup> Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 17 октября 2013 г. № 1155 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования».

<sup>3</sup> Письмо Министерства образования и науки Российской Федерации от 28 февраля 2014 года № 08-249 «Комментарии к ФГОС дошкольного образования».

<sup>4</sup> *Белая К. Ю.* Непосредственно образовательная деятельность в ДОУ // Справочник старшего воспитателя ДУ. 2012. № 1. С. 4.

планируется текущая педагогическая деятельность, формы организации педагогического процесса. Рабочая программа — это документ, который подлежит постоянной (ежегодной) корректировке.

**Ежедневное планирование** — основа содержания воспитательно-образовательной работы педагога, где главное не схема, форма, а содержание. План — это не формальность, а необходимое условие успешной работы с детьми. Для успешного планирования педагог должен знать не только программу, но и **особенности детей своей группы**, изучать каждого ребенка в динамике его развития. Эти знания помогут современному педагогу четко представлять цель и результат образовательной деятельности, в том числе каждого ее этапа.

Сегодня при подготовке НОД, как правило, составляется сценарий, однако в нем не всегда прослеживаются структура и взаимосвязь компонентов. Элементы, этапы планируются по наитию, без четкой целевой установки и видения перспективы, подчас это лишь набор предлагаемых детям знаний, в лучшем случае объединенных внешней интригой, сюжетом. При таком подходе вряд ли можно рассчитывать на высокие результаты образовательной деятельности: бессистемность и нелогичность всегда негативно отражается на результате.

Способом выхода из данной ситуации является конструирование **технологической карты**. Технологическая карта — это современная форма планирования взаимодействия педагога и воспитанника, это форма методической продукции, которая обеспечивает качественное и эффективное достижение планируемых результатов освоения основной образовательной программы в соответствии с ФГОС дошкольного образования. Технологическая карта предусматривает все элементы образовательной деятельности и подготовки к ней, она отражает в общем виде все подходы, методы и приемы, используемые воспитателем. Технологическая карта отвечает на вопросы:

- какие операции необходимо выполнять;
- в какой последовательности выполняются операции;
- с какой периодичностью необходимо выполнять операции (если операция повторяется более одного раза);
- сколько уходит времени на выполнение каждой операции;
- результат выполнения каждой операции;
- какие необходимы инструменты и материалы для выполнения операции.

Не следует считать, что конструирование технологической карты полезно лишь педагогам, осваивающим новые методики. Умение составить технологическую карту и применить ее в образовательном процессе соответствует требованию профессионального стандарта педагога — необходимому умению организовывать виды деятельности, осуществляемые в раннем и дошкольном возрасте.

Разрабатывая технологическую карту НОД, педагог должен предусматривать все элементы образовательной деятельности и подготовки к ней. Конспект, как таковой, может входить в технологическую карту, но это не обязательное условие. Современный педагог должен видеть саму деятельность ребенка: потребности, мотивы, цель, организацию, коммуникацию, оценку и коррекцию. Поэтому значительное внимание уделяется графе с описанием деятельности ребенка. Деятельность воспитателя оценивается по качеству деятельности ребенка.

Предлагается **шаблон технологической карты НОД** на примере занятия по теме «В королевстве Мозаики», имеющем целью ознакомить детей в процессе художественно-эстетической деятельности с искусством мозаики, понятиями: рисунок, узор, ритм. Технологическая карта разрабатывается в форме таблицы.

Этот шаблон можно использовать при конструировании технологических карт. В зависимости от вида образовательной деятельности, реализуемой технологии, методики выбираются этапы, формулируются задачи, определяются оптимальные формы организации совместной деятельности. НОД состоит из нескольких этапов. При необходимости несколько этапов могут быть объединены в один. Однако некоторые из них носят инвариантный характер, поэтому должны быть выделены.

Использование технологической карты позволяет определить структуру образовательной деятельности, выбрать оптимальную форму, наиболее эффективные методы, рационально распределить время и решить многие другие задачи. А это, безусловно, благоприятно сказывается на качестве образовательного процесса и его результативности.

Конструируя технологическую карту, воспитателю приходится осмысливать собственную педагогическую деятельность, ее результативность, активно использовать профессиональную терминологию, оценивать определенные моменты в новом ракурсе — все это имеет большое значение для профессионального роста педагога. Такой подход также целесообразен при участии педагогов в профессиональных конкурсах, проведении открытых мероприятий.

Технологическая карта

ЭТАП, ЕГО ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ	ЗАДАЧИ ЭТАПА	ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПЕДАГОГА	ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ВОСПИТАННИКОВ	МЕТОДЫ, ПРИЕМЫ, ВОЗМОЖНЫЕ ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	РЕЗУЛЬТАТ
мотивационно-побудительный, 1–2 мин	формирование интереса к содержанию НОД	создание проблемной ситуации, требующей разрешения	угадывают как зовут гостя, составляют в правильном порядке буквы, чтобы узнать ее имя	создание проблемной ситуации	внутренняя мотивация на деятельность
актуализация, 3 мин	создание ситуации, в которой возникает необходимость в получении новых представлений, умений	направление деятельности воспитанников проблемными вопросами: как сделать корону с красивым узором	рассматривают готовую корону, участвуют в диалоге, высказывают свое мнение, основываясь на имеющихся представлениях, вспоминают ранее усвоенное, задают и отвечают на вопросы	беседа, игровые и занимательные приемы, упражнения, моделирование, наблюдение и т. д.	воспроизведение информации, необходимой для успешного усвоения нового
восприятие и усвоение нового, 5–8 мин	усвоение определенного объема знаний и представлений о закономерностях в изготовлении мозаики, с понятием узор, рисунок, ритм	объяснение понятий узор, орнамент, рисунок, ритм; подведение детей к разрешению проблемной ситуации; демонстрация образцов, выявление общего и отличий	наблюдают, рассматривают, сравнивают; участвуют в обсуждении, отвечают и задают вопросы; составляют связанные высказывания, делают выводы	наглядный показ образца, способа действия; беседа, рассказ воспитателя, объяснение с наглядной демонстрацией объектов; наблюдение;	осознанные, усвоенные понятия, сформированные представления, навыки; овладение способами познавательной деятельности; способность самостоятельно действовать, решать

динамическая пауза, 1 мин	смена видов деятельности, предупреждение утомляемости	физкультминутка: на ритм повторение определенных хлопков, 3 разных ритмических рисунка	участвуют в игре, выполняют хлопки	обсуждение; дидактические игры; демонстрация слайдов	интеллектуальные задачи адекватные возрасту; любознательность и активность
практическая работа (если предусмотрена), 5–10 мин	овладение способами действия, применение знаний, навыков и умений	проведение игры на ритм геометрическими фигурами; организация практической работы за столами; оказание необходимой помощи и эмоциональной поддержки; организация взаимодействия в достижении результата	вытягивание номерка из мешочка, чтобы распределиться по парам; выполняют практическую работу; выкладывают мозаикой корону принцессы; по 2 человека за столом взаимодействуют с другими детьми и педагогом	дидактическая игра, моделирование; упражнения конструктивного, творческого характера; выполнение практических творческих задач; парная форма организации деятельности	снятие напряжения, эмоциональная и физическая разрядка; получение нового игрового опыта
заключительный этап, рефлексия, 3 мин	подведение итогов НОД, обобщение полученного ребенком опыта; формирование элементарных навыков самооценки	просмотр видеоролика о работе мозаичных мастеров; подведение итогов НОД с разных точек зрения; качества усвоения новых знаний, качества выполненной работы, эмоционального состояния, обсуждение особенностей индивидуальной и совместной работы	высказываются по поводу полученной информации, качества выполненной работы и воплощения собственного замысла, своего эмоционального состояния и т. д.	беседа, обсуждение; фронтальная работа	осознание себя как участника познавательного, творческого процесса; сформированность элементарных навыков самооценки

## ОТКРЫТИЕ НОВОЙ ШКОЛЫ

**Дмитриенко Мария Александровна,**  
директор ГБОУ средняя школа № 376  
Московского района Санкт-Петербурга

Вы спрашиваете, можно ли создать алгоритм открытия новой школы? Конечно, можно и, безусловно, нужно. Ведь это будет памятка для директора и его команды. Каждая школа неповторима, но на пути создания нового учреждения есть реперные точки. Твердо идите к поставленной цели — и вы добьетесь высоких результатов, школа станет социокультурным центром, дети и взрослые не захотят уходить из нее.

Давайте попробуем остановиться и проанализировать тот путь, который мы прошли вместе с командой единомышленников. Помните, если решили открыть школу в одиночку, у Вас ничего не получится.

Итак, за формирование контингента бояться не стоит: в новой школе заинтересованы все родители и отдают в нее своих детей с удовольствием. В течение полугода мы вели один раз в неделю встречи с родителями тех, кто хочет перейти в открывающееся учреждение. Местные СМИ стали нашими помощниками: в газетах опубликовали информацию о новой школе, на телевидении муниципального объединения вышел видеоролик. Мы разработали программу развития образовательного учреждения, основные локальные акты: образовательные программы, учебный план, правила внутреннего распорядка, УМК и т. д. Для начальной школы выбрали УМК «Школа России»; уверены, что молодая школа в течение трех лет будет принимать учеников из других образовательных организаций, и лишь этот учебно-методический комплекс сможет принять детей, работавших по другим программам, безболезненно. Не забыли и о положении о школьной одежде, расписали в нем информацию о форме на уроках физкультуры в зале и бассейне.

Командой разработали символику школы: создали эмблему, флаг, гимн учреждения. Нам это очень помогло в создании атмосферы школы: идеи глобального мироощущения, единства всех участников образовательного учреждения — учеников, родителей и учителей.

На первых родительских собраниях мы с родителями много говорили о главной стратегической задаче — создании в школе атмосферы непрерывного образования, нацеленного одновременно на формирование глобального мироощущения человека, ответственно относящегося к сво-

им поступкам, человека-гражданина и патриота своей Родины. Не надо бояться высоких фраз, всегда осознавайте свою просветительскую миссию среди учащихся и их родителей, учителей.

Какой бы интересной ни была работа по формированию стратегических и тактических задач, связанных с образованием и развитием учащихся, родителей и учителей, не стоит забывать о материальном: вы получили в управление новое здание.

Теперь поговорим об этом втором пути управленца, открывающего новую школу. Начнем с регистрации Устава. Продумав все виды деятельности, посоветовавшись с учредителем, постарайтесь внести в Устав все то, что в ближайшее время будет реализовывать школа, подумайте о медицинской деятельности, об организации питания, о ведении платных услуг, иначе вы каждый раз будете вносить изменения в Устав. Четко продумайте вместе с учредителем, кто и на основании чего будет регистрировать Устав. Проблема заключается в том, что здание не передано в оперативное управление, следовательно, руководителя у него нет: от чьего лица будет регистрироваться Устав? Ответьте на этот вопрос! Для того чтобы ускорить процесс регистрации Устава, мы прибегли к помощи Центра юридических услуг на ул. Красного Текстильщика, дом 10. Не забудьте и о госпошлине.

Если вы ограничены во времени, платить придется вам. Мы прошли все «подводные камни», поэтому знаем, что эту работу надо жестко планировать по времени! Итак, вы получили Устав.

А теперь помните: без толкового инженера вы не сможете решить вопросы по эксплуатации задания, без толкового заместителя по АХЧ вы не сможете получить оперативное управление на здание и землю. Мы это сделали за один год — уверены, что наше учреждение может консультировать по этим вопросам. Так, в начале пути у вас на руках находится акт ввода в эксплуатацию школы, который подписан представителями власти, Комитетом по строительству, инспектирующими органами. Но это не значит, что Вам включили зеленый свет. Вслед за этим к вам придет инспекция Отдела государственного пожарного надзора Санкт-Петербурга (ГосПожНадзор) и найдет массу недоделок, выпишет штраф, и вы окажетесь у разбитого корыта. Помня об этом, сразу обращайтесь за обжалованием штрафа. Мы благополучно прошли этот путь, и всегда готовы поделиться своим опытом.

Чтобы успешно эксплуатировать здание, у вас на руках должен быть весь пакет исполнительной документации от строителей, акты ввода

в эксплуатацию всех сетей, документация на заключение договоров на эксплуатацию.

Несмотря на то, что здание находится на пятилетней гарантии у строителей, необходимо заключить договоры с ГУП «ТЭК СПб», ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга», АО «Петроэлектросбыт», Ростелекомом, обслуживанием систем КСОБ (видеонаблюдением, пожарной сигнализацией, охранной сигнализацией, оповещением). На руках у Вас должны быть акты допуска в эксплуатацию энергоустановки индивидуального теплового пункта (ИТП) и узла учета тепловой энергии (УУТП), сетей ГУП «ТЭК СПб» и ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга».

Завершая перечисление «подводных камней» второго пути, еще раз хочется обратить ваше внимание на подбор кадров: без опытного инженера невозможно успешно пройти этот путь. Вторая и первая дороги тесно связаны с лицензированием и аккредитацией. Помните, что, лицензируя дополнительное образование, лучше сразу заявлять дополнительное образование детей и взрослых. Не получив аккредитацию и выпуская 9-е и 11-е классы, вы будете вынуждены прибегнуть к сетевому взаимодействию.

Третья дорога руководителя, открывающего новое образовательное учреждение, — дорога финансиста. Наши сотрудники получили первые зарплаты лишь в ноябре. В этом нет ничего страшного, но помните, что вам предстоит открывать счета, организовывать питание и проезд, проводить инвентаризацию. Сейчас мы можем уверенно заявить, что все это возможно, когда в вашем ведении своя бухгалтерия, когда опытный бухгалтер-бюджетник ведет дела.

Без развития платных образовательных услуг у школы нет будущего. Не надо этого бояться, надо правильно планировать и организовывать эту деятельность. Находясь на гарантии, мы тем не менее сами ведем ремонтные работы по покраске помещений; в 2016/17 учебном году приняли участие в конкурсе Министерства образования и науки Российской Федерации с привлечением софинансирования.

Об открытии нового образовательного учреждения можно говорить бесконечно, мы же остановились на трех направлениях этого непростого пути. Поверьте, нет ничего сложного и невыполнимого — ставьте перед собой амбициозные задачи и решайте их: дорога осилит идущий.

Принимая стратегические, тактические и творческие решения, всегда вдохновляйтесь девизом героев романа В.Каверина «Два капитана»: «Если быть — так быть лучшим!»