



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГППУ»)

ФАКУЛЬТЕТ ПОДГОТОВКИ УЧИТЕЛЕЙ НАЧАЛЬНЫХ КЛАССОВ  
КАФЕДРА ПЕДАГОГИКИ, ПСИХОЛОГИИ И ПРЕДМЕТНЫХ МЕТОДИК

Управление качеством повышения квалификации педагогов  
в образовательной организации

Выпускная квалификационная работа по направлению  
44.04.01 Педагогическое образование

Направленность программы магистратуры

«Управление образовательными организациями»

Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:  
93 % авторского текста

Работа рекомендована к защите  
рекомендована/не рекомендована

«22» января 2021 г.

зав. кафедрой ППиПМ

Волчегорская Евгения Юрьевна

Выполнила:

Студентка группы ЗФ-308-179-2-1  
Куравина Екатерина Юрьевна

Научный руководитель:

канд. пед. наук, доцент

Кудинов Владимир Валерьевич

Челябинск

2021

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ КАК ПЕДАГОГИЧЕСКАЯ ПРОБЛЕМА.....	8
1.1 Теоретические основы управления повышением квалификации педагога .....	8
1.2 Повышение квалификации педагогических работников как педагогическая проблема .....	18
1.3 Моделирование системы повышения квалификации в образовательной организации.....	23
Выводы по первой главе.....	31
ГЛАВА 2. ОПЫТНО-ПОИСКОВАЯ РАБОТА ПО УПРАВЛЕНИЮ КАЧЕСТВОМ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ В МАОУ «СОШ № 137 Г. ЧЕЛЯБИНСКА».....	32
2.1 Характеристика образовательной организации и анализ существующей практики повышения квалификации педагогов в ней .....	32
2.2 Модель системы повышения квалификации педагога и управления данной системой в МАОУ «СОШ № 137 г. Челябинска».....	55
2.3 Методические рекомендации по внедрению модели управления качеством повышения квалификации педагога .....	72
Выводы по второй главе.....	76
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	77
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	80
ПРИЛОЖЕНИЕ 1 .....	89
ПРИЛОЖЕНИЕ 2.....	94
ПРИЛОЖЕНИЕ 3.....	96

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время российское общество и мир в целом переживают глубокие перемены. В условиях непростых международных, политических и экономических отношений, с учетом необходимости обеспечения военно-политической и экономической безопасности страны, по-прежнему неизменно остается роль системы образования, способной ответить на новые вызовы современности, обеспечивающей подготовку такого выпускника, который способен интерпретировать полученные знания в решении нестандартных, ранее не изученных задач. Несомненно, в этом процессе ведущую роль играет учитель, который способен не только передавать свои знания, но и умеющий научить детей добывать знания самостоятельно, применяя их в изменяющихся условиях жизни.

Несомненно, принципиально новым вызовом современности для людей по всему миру явилась пандемия COVID-19 в 2020 году. В условиях распространения новой коронавирусной инфекции мир оказался в тяжелой ситуации, глобальная экономика претерпела глубокий кризис, для выхода из которого потребуются длительное время и кардинальные меры. «Экспертам еще только предстоит в полной мере оценить и масштаб связанного с эпидемией социально-экономического шока, все его отдаленные последствия. Но уже сейчас очевидно, что восстанавливать глобальную экономику предстоит долго, очень долго», – заявил президент России В. В. Путин, выступая на Генассамблее ООН.

Пандемия COVID-19 затронула большую часть стран мира и практически все сферы общественной жизни. Система образования не стала исключением. Одним из способов сдерживания новой коронавирусной инфекции явилась социальная изоляция. В марте – июне 2020 года для создания условий безопасного обучения потребовался перевод образовательных организаций на дистанционную и электронную формы обучения.

В сложившихся обстоятельствах всем участникам образовательных отношений пришлось осваивать новые технологии в организации учебно-воспитательного процесса.

Как отмечают специалисты «Национального исследовательского института мировой экономики и международных отношений имени Е. М. Примакова Российской академии наук» (ИМЭМО РАН), несмотря на большой опыт использования цифровых технологий, даже страны-лидеры в области цифровизации экономики (США, Китай, Япония) испытывали значительные трудности при организации онлайн-обучения. Причем, сложность состояла не столько в отсутствии инфраструктуры, сколько в неготовности педагогов к освоению тех или иных технологий цифрового обучения [15].

Разумеется, в этой связи, умение педагога адаптироваться к условиям изменяющейся среды, его способность к актуализации своего опыта и готовность к повышению квалификации в условиях цифровой образовательной среды приобретают первостепенное значение.

Утвержденный 18 октября 2013 года профессиональный стандарт «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)» устанавливает высокие требования к профессиональной компетентности учителя. Многообразие и вариативность компетенций, устанавливаемых стандартом, требует от педагога непрерывного повышения своей квалификации, но не в традиционном понимании приращения у него знаний, умений и навыков, а расширения профессионального пространства педагога как показателя его профессиональной компетентности [54].

Важным условием качественной подготовки современного педагога является управление системой повышения квалификации в условиях его профессиональной среды.

Анализ современного состояния школы, предъявление новых

требований к педагогу образовательной организации в интенсивно изменяющейся системе образовательных отношений позволили нам сформулировать следующие противоречия:

- между требованиями к современному выпускнику средней школы и сложившейся практикой преподавания, готовностью учителя к решению новых образовательных задач;

- между необходимостью повышения профессионального уровня педагога и недостаточной разработанностью механизмов управления системой непрерывного повышения квалификации в образовательной организации.

Разрешение этих и других противоречий заставляет нас задуматься о создании адекватной современным требованиям модели повышения квалификации работников образовательной организации, при функционировании которой возможно обеспечить высокий уровень качества образовательных результатов выпускников, отвечающий требованиям современности.

Выявленные противоречия позволили обозначить проблему: каковы условия эффективного управления системой повышения квалификации педагогов образовательной организации.

Цель исследования: на основе анализа функционирования школы теоретически обосновать и разработать эффективную модель повышения квалификации педагогов образовательной организации и управления качеством предложенной системы.

Объект исследования: процесс повышения квалификации педагога.

Предмет исследования: механизмы управления системой повышения квалификации педагогов в современных условиях.

Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих задач:

- изучить и проанализировать проблему управления качеством повышения квалификации;

- определить значение повышения квалификации педагога в условиях реализации ФГОС;
- рассмотреть теоретические подходы к проблеме управления качеством повышения квалификации педагога для разработки эффективной модели;
- определить требования, необходимые для управления качеством повышения квалификации педагога в современных условиях;
- осуществить анализ системы повышения квалификации педагогов в МАОУ «СОШ № 137 г. Челябинска» и представить результаты опытно-поисковой работы;
- осуществить моделирование системы повышения квалификации педагога и управления данной системой в МАОУ «СОШ № 137 г. Челябинска»;
- разработать методические рекомендации по внедрению модели управления качеством повышения квалификации педагога в деятельность образовательной организации.

В основу нашего исследования положена необходимость изучения педагогических явлений как целостной педагогической системы, ее единства с комплексным использованием научных методов исследования с педагогической эффективностью внедряемых результатов в практику.

В работе нами были использованы следующие методы исследования: анализ научной литературы по философии, психологии, педагогике и управлению, опрос, тестирование, интервьюирование, анкетирование, анализ полученных результатов.

Новизна исследования заключается в том, что предложена эффективная модель повышения квалификации педагогов образовательной организации и управления качеством предложенной системы.

Практическая значимость исследования заключается в:

- разработке системы повышения квалификации педагогов образовательной организации, создающей условия для комфортного

состояния участников образовательных отношений и обеспечивающей качество реализации основных образовательных программ;

– разработке методических рекомендаций по организации повышения квалификации педагогов в образовательной организации.

Базой исследования послужило Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение «Средняя общеобразовательная школа № 137 г. Челябинска».

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

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ КАК ПЕДАГОГИЧЕСКАЯ ПРОБЛЕМА

## 1.1 Теоретические основы управления повышением квалификации педагога

Главным системообразующим элементом системы повышения квалификации сотрудников образовательной организации, без которого невозможна успешная реализация важнейших принципов работы образовательного учреждения в современных условиях, является управление.

Анализ зарубежных исследований по теории управления (М. Альберт, П. Друкер, М. Х. Мескон, А. Файоль, Ф. Хедоури и др.) позволил нам заключить, что управление представляет собой совокупность приемов и методов целенаправленного воздействия на объект для достижения определенного результата, это «особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу» [8; 32].

В работах отечественных педагогов В. И. Загвязинского, В. С. Лазарева, Ю. А. Конаржевского, М. Н. Поташника, Т. И. Шамовой и др. представлено многообразие определений понятия «управление образовательной организацией». Однако единого общепринятого определения данного понятия сегодня не существует [25; 30; 63; 71; 72].

В нашей работе мы придерживаемся точки зрения Ю. А. Конаржевского о том, что деятельность образовательной организации будет качественной и эффективной только при условии организации целенаправленного процесса управления. Это позволит совершенствовать и развивать педагогический процесс и школу в целом [26].

Анализ научной литературы позволил нам сделать выводы об



особенностях управления образовательными системами, которое понимается как целенаправленное воздействие на объект управления с целью его изменения.

Особую роль в деятельности образовательной организации играет управление:

- учебным процессом,
- воспитательным процессом,
- персоналом, в том числе организацией повышения квалификации,
- структурными подразделениями,
- материально-техническим обеспечением,
- процессом взаимодействия образовательной организацией с внешней средой.

Теоретический анализ и практика управления образовательными организациями позволяет нам сделать заключение о том, что результативность управления можно рассматривать через объекты управления и субъекты управления образовательной организации. Объектами управления выступают созданные в образовательной организации структуры, подразделения, объединения, временные коллективы педагогов, учеников, родителей. Субъектами управления образовательной организацией являются педагогический, ученический коллективы, родители, представители общественности. Эффективность управления образовательной организацией возрастает при взаимодействии всех участников образовательного процесса.

Система управления образованием в Российской Федерации основывается на принципах государственного управления, заключающихся в единстве целей и задач образования, разработке федеральных государственных образовательных стандартов общего образования, в создании системы контроля качества знаний учащихся, совершенствовании материально-технической базы.

В последние десятилетия наблюдаются процессы вовлечения общественности в управление образованием (так называемое общественно-государственное управление). Под этим управлением подразумевается широкое привлечение общественных экспертов из числа родителей, представителей общественных организаций для оценки качества предлагаемых программ, условий осуществления образовательной деятельности. Широкое распространение получает участие образовательных организаций в различных конкурсах, проводимых общественными организациями, негосударственными фондами и др.

Стремительное развитие социальных и общественных отношений в конце XX – начале XXI века остро поставило проблему диверсификации образовательных организаций. Наряду с государственными и муниципальными государственными учреждениями появляются частные (негосударственные) образовательные организации. Отмечается расширение типов образовательных организаций: лицеи, гимназии, образовательные центры, школы с углубленным изучением отдельных предметов. Все это повлияло на расширение свободы выбора форм, методов и условий обучения.

В работах российских ученых-педагогов (В. И. Загвязинского, В. С. Лазарева, Ю. А. Конаржевского) рассматриваются особенности управления образовательными системами в образовательной организации, подчеркивается равноправие подсистем в организации, сочетание централизации и децентрализации в управлении, единоначалие и коллегиальность управления школой, сочетание профессионального и общественного мнений при подготовке управленческого решения [9; 10; 25; 26; 30].

По мнению многих авторов, школа – это педагогическая система и объект научного управления. В этой связи школа рассматривается как самостоятельная развивающаяся и управляемая система, имеющая

единство целей, методов, форм организации образовательного процесса.

Контент-анализ психолого-педагогической литературы по проблемам управления школой позволил нам сделать вывод о том, что функционирование школы направлено на достижение целей, поставленных нормативно-правовыми документами, а также запросами общества в получении качественного образования личности, способной сформулировать свои потребности в самообразовании, саморазвитии, самоопределении. Выпускник средней школы должен владеть основами базовой культуры, включающей в себя оптимальную совокупность качественных характеристик личности: умение овладевать знаниями, грамотно строить свои действия, чувствовать и сопереживать, продуктивно и без конфликтов общаться с людьми.

Эффективное функционирование педагогической системы возможно при выполнении следующих условий:

- рациональном управлении субъектами и объектами системы;
- расширении, дифференциации, индивидуализации и координации деятельности всех субъектов;
- уровневом управлении;
- гуманизации, гуманитаризации, демократизации управления в сочетании с повышением личной ответственности.

В последние десятилетия отмечается изучение проблемы современного управленческого мышления. Изменяется понимание сущности управления от выполнения любой ценой производственных заданий к личностно-ориентированному подходу. Меняется отношение к технологии управления, в основу которой положено привлечение новых людей, специалистов, экспертов к принятию управленческого решения, делегирование полномочий руководителя нижестоящим субъектам управления, понимание необходимости создания условий для саморазвивающейся системы, способной на трансформацию состояния и перехода количественных изменений в качественные. Для результативного

функционирования системы появляется необходимость в стимулировании внутренних процессов через организацию совместной деятельности участников образовательных отношений, коллективные творческие дела педагогов, обучающихся и родителей, создание специальных ситуаций, в которых проявляются наиболее востребованные качества личности участников процесса. В результате педагогическая система получает либо поддержку коллектива, общества, или негативную реакцию на действия управляющей системы, что позволяет своевременно вносить коррективы в деятельность различных структур и системы образовательной организации в целом. Происходит процесс формирования корпоративной культуры организации, укрепляется межличностное взаимодействие на основе решения продуктивных задач, формируются новые ценности.

В научной литературе по философии, экономике, педагогике рассматривается множество функций управления (от четырех до тридцати). Вместе с тем, необходимо отметить, что все эти функции возможно сгруппировать в 4 основных:

- планирование, которое предполагает комплексный анализ и оценку с целью подготовки и принятия управленческого решения;
- организация, включающая в себя распорядительство, координацию, подбор персонала, руководство производственным процессом и др.;
- мотивация, включающая анализ, сбор информации целеполагание, корректировку;
- контроль, предполагающий количественную и качественную оценку, учет результатов работы организации и подготовку к принятию управленческих решений.

Несомненно, наиболее результативным процесс управления будет при взаимодействии, равноправии и достаточном наполнении всех функций.

Для достижения целей повышения квалификации педагогов в

образовательной организации необходимо создать профессиональную систему управления, использующую научно обоснованные и проверенные практикой методы.

По мнению М. М. Поташника, методы управления могут быть прогрессивными и консервативными, частными и общими, стандартными и оригинальными [64].

По словам Ф. В. Куравина, многообразие методов управления и их использование в современной практике отвечает интересам и запросам образовательного учреждения, позволяет создать такую систему, при которой педагогический процесс обеспечивает наивысшую эффективность воспитания и обучения школьников при наименьших затратах. Кроме того, процесс управления атрибутивен и имманентен в самоуправляемой системе [29].

Результативность системы управления образовательной организацией во многом зависит от количества и качества информации. Информация должна быть доступна для субъектов управления, пополняться участниками образовательного процесса и отвечать требованиям полноты и достоверности. Информационный блок в системе управления позволяет анализировать существующее состояние системы, вносить изменения в образовательный процесс, корректировать программы и планы, управлять рисками.

Говоря об управлении качеством повышения квалификации учителя, углубимся в суть отдельных понятий, определяющих данный процесс.

В соответствии с Федеральным законом от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» «квалификация – это уровень знаний, умений, навыков и компетенции, характеризующий подготовленность к выполнению определенного вида профессиональной деятельности» [67].

Таким образом, можно сказать, что повышение квалификации является основой для профессионального развития педагога, его

компетентности и способствует расширению отдельных компетенций.

В изученной нами литературе наиболее часто рассматриваются понятия «профессиональное развитие», «профессиональная компетентность».

В настоящее время отсутствует единое определение понятия «профессиональная компетентность учителя».

Согласно словарю С. И. Ожегова, понятие «компетентный» определяется как «осведомленный, авторитетный в какой-либо области» [40].

И. В. Алехина, Н. В. Матяш, В. Д. Симоненко трактуют профессиональную компетентность учителя как осознание своих побуждений к данной деятельности, потребностей и интересов, стремлений и ценностных ориентации, мотивов деятельности, представлений о своих социальных ролях [41].

Множество различных определений понятия «профессиональная компетентность» обусловлены вариативностью задач, решаемых исследователями. Введение федеральных государственных образовательных стандартов общего образования, в основе которых лежит системно-деятельностный подход, что значительно изменило основные цели, главной из которых становится максимальное обеспечение оптимальных условий для самосовершенствования, самореализации, индивидуализации педагога, что в значительной степени расширит его возможности результативного выполнения профессиональных функций.

Учитывая все вышесказанное, мы можем заключить, что профессиональная компетентность педагога – это интегративная характеристика профессиональных и личностных качеств, совокупность знаний, умений и опыта в динамично развивающейся системе его профессиональной педагогической деятельности. Профессиональная компетентность педагога сегодня должна находиться в постоянном изменении, развитии, совершенствовании.

Понятие «профессионального развития» педагога рассматривается в работах Э. Ф. Зеера, С. Г. Вершловского, А. А. Деркач, Е. А. Климова и других [5; 7; 14; 23].

Процесс профессионального развития предполагает осмысление наработанного опыта, самоанализ, постановку целей и разработку задач для определения индивидуальной траектории развития педагога. Этот процесс может проходить в специально созданных образовательных организациях, через систему дополнительного образования, через участие педагога в творческих семинарах, конкурсах и др.

Успешность педагога, его профессиональный рост опираются на следующие позиции:

- стремление и необходимость получения новых знаний на протяжении всей педагогической деятельности;
- ситуацию поиска новых решений, технологий, методов в обучении и воспитании детей;
- инновационную, творческую, исследовательскую деятельность педагога;
- поддержку администрацией и коллективом образовательной организации идей и новшеств, предлагаемых педагогом;
- принцип непрерывности, систематичности профессионального совершенствования;
- профессиональное и личностное самоопределение педагога [23].

Сравнительный анализ определений профессионального развития педагогов показывает, что возможно рассматривать его как непрерывный процесс осмысления собственной деятельности, способа ее осуществления, самореализации субъекта деятельности. Объединяя и анализируя существенные признаки данной категории у разных авторов, можно заключить, что профессиональное развитие педагогов – динамичный, целенаправленный, осознанный процесс качественных личностных трансформаций, которые выводят их субъективный и рефлексивный опыт

профессиональной деятельности на новый уровень саморазвития и самореализации.

Теоретические основы профессионального развития педагога рассматриваются в работах Э. Ф. Зеера, Е. А. Климова, Л. М. Митиной и других [14; 23; 35; 36].

Е. А. Климов определяет семь фаз профессионального развития педагога: от возникновения и формирования профессиональных намерений до полной реализации личности в профессиональном труде [23].

Э. Ф. Зеер выделяет пять стадий становления педагога, в которых характеризует процесс профессионального развития педагога от момента осознанного выбора профессии до стадии мастера, предполагающей качественное, творческое выполнение профессиональных задач [14].

По мнению Э. Ф. Зеера [14], «профессиональный жизненный путь» – это не заранее предначертанная траектория движения, «веер открывающихся возможностей, а также целей и действий в жизненных и профессиональных ситуациях». В этой связи для нас наиболее значимым является понимание профессионального развития педагога в зависимости от его повышения квалификации, эффективность которой во многом зависит от качества управления этим процессом. Анализ психолого-педагогической и методической литературы по исследуемой проблеме позволил нам определить этапы управления повышением квалификации.

**Первый этап** – анализ, который включает в себя изучение психолого-педагогической литературы по изучаемой нами проблеме, нормативно-правовых документов, сложившуюся практику деятельности образовательной организации по повышению квалификации педагогических работников; изучение профессиональных потребностей и интересов педагогов; оценка индивидуальной траектории профессионального роста педагога.

**Второй этап** – целеполагание, определяется постановкой целей повышения квалификации педагогических работников; определение задач,



необходимых для решения проблемы; разработка целей индивидуального развития педагогов.

**Третий этап** – планирование, в который входят создание модели повышения квалификации педагогических работников в образовательной организации, включающей в себя общие и индивидуальные планы работы, утверждение программы деятельности научно-педагогических лабораторий, кафедр, методического семинара, научно-практической конференции.

**Четвертый этап** – организационный, включающий в себя мероприятия по выполнению задач эффективного функционирования системы повышения квалификации и результативного управления разработанной моделью, что включает в себя разработку в себя локальных актов образовательной организации, разработку и утверждение программ научно-педагогических лабораторий, методических семинаров, планов кафедр и методических объединений по изучаемой проблеме; определение вопросов, необходимых к рассмотрению в рамках совещаний при директоре и педагогических советов.

**Пятый этап** – мотивационный, на котором происходит изучение уровня удовлетворенности педагогических работников в возможности самосовершенствования, самопознания и создание необходимых условий для реализации процесса профессионального, творческого и личностного саморазвития.

**Шестой этап** – контрольный, на котором осуществляются плановые мероприятия текущего, тематического, фронтального контроля, самоконтроль педагога по выполнению индивидуальной программы профессионального самосовершенствования. На данном этапе вносятся изменения в существующие локальные документы, планы работ научно-педагогических лабораторий, кафедр, научно-методических семинаров.

Под качеством повышения квалификации педагогов образовательной организации нами понимается такой уровень профессионального развития

педагога, наличия у него профессиональных качеств, знаний, умений, навыков, при котором будет обеспечиваться высокий уровень качества общего образования.

Качество образования – это комплексная характеристика образовательной деятельности и подготовки обучающегося, выражающая степень их соответствия федеральным государственным образовательным стандартам, образовательным стандартам, федеральным государственным требованиям и (или) потребностям физического или юридического лица, в интересах которого осуществляется образовательная деятельность, в том числе, степень достижения планируемых результатов образовательной программы.

Таким образом, система повышения квалификации педагогов в школе должна обеспечивать высокий уровень образовательных результатов школьников, отвечать всем существующим нормативным требованиям и создавать условия для непрерывного профессионального и личностного развития педагога.

## 1.2 Повышение квалификации педагогических работников как педагогическая проблема

Повышение квалификации педагогических работников России имеет глубокие корни. Впервые эта проблема обозначилась в дореволюционный период, когда в результате проводимых Александром II реформ появляются начальные народные училища, а затем земские школы. В связи с этим острой необходимостью становится пересмотр существующих в российской гимназии достаточно эффективных форм, методов и содержания обучения. Учителями в земских школах становятся выпускники гимназий, студенты университетов, которые еще не имели достаточных знаний, умений и навыков, необходимых для педагогической деятельности. Поэтому первыми организованными формами повышения квалификации учителей становятся учительские съезды, взаимопосещения

уроков, философские чтения, семинары, эвристические беседы, целью которых было приобщение учителей к разработке и изучению проблем российской школы.

По мнению ряда ученых Э. М. Никитина, Ф. Г. Паначина, З. И. Равкина и др. повышение квалификации педагогов становится государственной системой после Великой Октябрьской социалистической революции [19; 39; 42]. В 20-е годы XX века происходят кардинальные изменения в системе образования, ломаются старые традиционные формы работы школ, меняется содержание образования. По мнению академика М. Н. Покровского (заместитель наркома просвещения РСФСР) необходимо было полностью перестроить сознание учителей таким образом, чтобы они могли осуществлять обучение и воспитание на новых революционных идеологических основах. С этой целью в 20-е годы появляются учреждения, осуществляющие повышение квалификации педагогических кадров, работающих под руководством наркомпроса РСФСР.

К концу 20-х гг. – началу 30-х гг. курсы повышения квалификации претерпевают реорганизацию и становятся институтами усовершенствования учителей, главной задачей которых становится переподготовка учителей, способных реализовать основные идеи ВКП(б), направленные на ликвидацию безграмотности, широкомасштабной культурной революции, коллективизации и индустриализации страны.

Во всех видах образовательных организаций ведется целенаправленная работа по усовершенствованию существующих методов и форм обучения, изменению содержания образования и воспитания на коммунистических идеях подрастающего поколения, способного участвовать в труде на благо социалистической Родины и готовых в любое время встать на защиту социалистических завоеваний. В 30-40-е гг. повышение квалификации осуществлялось на курсах повышения квалификации, в городских, районных и школьных методических

объединениях учителей. Целесообразно отметить особую важность организации работы в рамках школьных методических объединений в годы Великой Отечественной Войны. Это позволяло учителям поддерживать высокий теоретический и методический уровень обучения учащихся.

В конце 40-х гг. правительством было принято решение об обязательном прохождении каждым учителем один раз в пять лет курсов повышения квалификации в институтах усовершенствования учителей. На этих курсах изучались основные теоретические положения марксизма-ленинизма, проблемы советской педагогики и психологии, важная роль отводилась предметным методикам. Обучение проводилось как с отрывом от производства, так и по очно-заочной форме.

В 1960-1990-е гг. свое дальнейшее развитие получили областные институты усовершенствования учителей, а также городские и районные методические кабинеты, которые стали выполнять функцию методического сопровождения педагогических работников.

В 70-е гг. институты усовершенствования учителей трансформируются в институты повышения квалификации работников образования. Этот период характеризуется постепенным переходом от отдельных курсов к стройной системе непрерывного целостного процесса профессиональной переподготовки, которая позволяла педагогу находить для себя точки профессионального творческого роста.

В постсоветский период происходит процесс модернизации системы повышения квалификации, изменяются требования к структуре и содержанию повышения квалификации работников образовательной системы. В основу этого процесса были заложены требования к высокому качеству общего образования, широкое использование новых методов обучения и воспитания детей, а именно индивидуализация, дифференциация, широкая опора на информатизацию и цифровизацию образовательного процесса, внедрение в практику дистанционного и

электронного обучения.

В настоящее время существует множество образовательных организаций, осуществляющих повышение квалификации педагогических кадров. Программы, реализуемые ими, направлены на совершенствование теоретических, методических знаний педагогов по общей теории педагогики и психологии, экономике, права и других наук. Одним из направлений повышения квалификации является преподавание различных предметов в условиях реализации федеральных государственных образовательных стандартов.

Последние десятилетия активно развивается система негосударственных образовательных учреждений, осуществляющих повышение педагогических работников. Для педагогов представляются различные формы повышения квалификации: очная, очно-заочная, заочная, дистанционное обучение. Все эти формы востребованы, и отличаются только уровнем самостоятельности слушателей при прохождении обучения.

На региональном и муниципальном уровнях разрабатываются программы профессионального совершенствования педагогических работников для решения проблем кадрового обеспечения конкретной территории.

Для нас интересным представляется опыт работы институтов повышения квалификации, центров развития образования, учебно-методических центров и опыт работы различных организаций общего образования.

Сегодня, в условиях функционирования современной социально-экономической системы, в связи с повышенной динамичностью образовательной среды наибольшую актуальность приобретает феномен непрерывного педагогического образования. Каждый учитель обязан работать над своим образованием всю жизнь. Поэтому не случайно интересным для нас представляется предложенная ЮНЕСКО модель

«LonglifeLearning» («обучение в течение всей жизни»), основные идеи которой заключаются в следующем: «научиться познавать»; «научиться реализовывать»; «научиться жить вместе»; «научиться жить».

В рамках системы «LonglifeLearning» определены три модели непрерывного образования: формальное, неформальное, информальное.

Формальное образование предполагает процесс получения знаний в четко организованном, иерархически упорядоченном контексте, который завершается выдачей документа государственного образца.

Неформальное образование – процесс получения новых знаний преимущественно вне специализированного образовательного пространства. Оно реализуется через различные курсы, семинары, психологические тренинги, вебинары по заранее утвержденным или согласованным программам. Такое обучение может быть очным, очно-заочным. По результатам обучения выдается документ, подтверждающий повышение квалификации.

Информальное образование направлено на индивидуализацию познавательного процесса в повседневной жизни человека. Оно связано с удовлетворением личностных потребностей человека в творчестве, профессиональном, культурном, духовном совершенствовании. Данная модель образования реализуется через оптимальное использование окружающей среды, социума, культурно-просветительных учреждений, интернета и других познавательных ресурсов. Оно специально не организуется, не имеет конкретных планов и программ. В этой модели человек сам является организатором, модератором и потребителем тех ценностей, которые позволяют ему развиваться и самосовершенствоваться в различных областях деятельности. Для нас в рамках нашей работы особый интерес представляет неформальная и информальная модели получения образования, которые в современном обществе получают все большее распространение.

Парадигма непрерывного образования ставит соответствующие

задачи перед системой повышения квалификации педагога. Ее главной задачей становится саморазвитие учителя. Модернизация повышения квалификации педагогов требует поиска новых решений ряда методологических, дидактических, организационно-методических проблем. Важнейшей из них сегодня становится поиск эффективных механизмов управления повышением квалификации педагогов, при котором будет обеспечен высокий уровень качества образовательных результатов в школе.

### 1.3 Моделирование системы повышения квалификации в образовательной организации

Система непрерывного повышения квалификации педагогических работников образовательной организации должна отвечать современным требованиям системы образования, направленной на всестороннее развитие личности ребенка, обеспечение его современными теоретическими знаниями, навыками нахождения необходимой информации в широком спектре источников, умения анализировать полученную информацию и использовать полученные знания в своей жизни.

Эффективность любой системы можно предугадать или представить путем моделирования. Под эффективностью здесь и далее мы понимаем общепринятое определение, которое характеризует данное понятие как способность достигать необходимого или желаемого результата с наименьшими затратами усилий, времени, ресурсов.

Важным для нас представляется моделирование системы повышения квалификации педагогов и качественное управление ею, которое позволит изучить систему, получить информацию о различных элементах и процессах искомой системы, спроектировать построить идеальный образ ее функционирования.

Проблемами моделирования занимались многие ученые: математики,

физики, химики, философы.

Современная наука трактует понятие модели как аналог, образец, абстрактное воображаемое представление о каком-либо явлении или процессе, созданное для изучения и понимания их поведения в условиях реального существования.

В своей работе «Роль моделей в познании» В. А. Штофф представляет модель как материально реализованную систему, которая, отображая или воспроизводя объект исследования, способна замещать его так, что ее изучение дает нам новую информацию об этом объекте» [74, 19].

Научный метод моделирования является методологической основой нашего исследования, так как это позволяет нам изучить «идеальную» систему, которая, по мнению В. С. Швырева, «органически связана с экспериментом, создается для исследования в эксперименте, не может быть понята вне связи с экспериментом» [73,81].

В работах философов (С. И. Архангельского, В. Г. Афанасьева, А. У. Варданяна и др.) [2; 3; 4]., педагогов (В. В. Давыдова, Ю. А. Конаржевского, И. Б. Новика и др.) изучается процесс моделирования в различных аспектах научного познания [25; 26].

Продуктивным для нас представляется толкование моделирования, данного В. Г. Афанасьевым, которое он определял как «непрерывный процесс, не ограничивающийся, как правило, одной обособленной моделью. Это скорее последовательная разработка серии сменяющих друг друга моделей, что обеспечивает все большее приближение модели к моделируемому оригиналу. Последовательность разработки модели является собой конкретное проявление движения познания от относительной к абсолютной истине» [4, 201-202].

Изученные нами работы по моделированию позволяют нам сделать вывод о том, что моделирование является творческим процессом, но вместе с тем, отвечает ряду требований, предъявляемым к научным исследованиям, таким как:



- адекватность,
- точность,
- целесообразность,
- универсальность,
- разработанность необходимых контрольно-измерительных материалов для проверки эффективности модели.

Моделирование предполагает поэтапность данного процесса. Изучение работ В. Г. Афанасьева, А. Ф. Зотова, Ю. А. Конаржевского и др. [3; 16; 26] позволили нам определить следующие этапы моделирования педагогической системы:

- создание образа предполагаемой педагогической системы, постановка целей, определение задач, предмета и объекта;
- формализация имеющейся информации о системе;
- создание модели на основании конкретных показателей;
- сравнение полученных результатов с идеальными, анализ выявленных отклонений;
- внесение изменений в модель с целью проверки ее эффективности.

По мнению А. Ф. Зотова, любое научное исследование не может обойтись без идеализированной модели, без своего рода «теоретической онтологии» [16].

Современная система образования представлена множеством моделей образовательных организаций, которые нашли свое отражение в работах В. С. Лазарева, М. М. Поташника, Е.А. Ямбурга и других [30; 64; 77]. Несмотря на разнообразие и непохожесть различных моделей, все они созданы на следующих основаниях:

- наличие системообразующего элемента, который определяет идеальный образ и главную идею модели;
- множество подсистем и блоков, которые наполняют модель содержанием, раскрывают различные ее стороны;

– наличие способов оценки жизнеспособности созданной модели.

Идеальные модели могут быть физическими, математическими, химическими, электронными, эвристическими и др.

В. Г. Афанасьев считал, что «достоинство моделирования состоит также в том, что оно позволяет изучать системы еще не существующие в действительности, которые еще должны быть созданы» [4, 206].

Анализ изученной нами философской, психолого-педагогической, управленческой литературы позволяет нам выделить следующие функции моделирования:

- дескриптивная функция, в которой описываются существенные признаки исследуемого объекта, его составные части;
- конструктивная функция, которая определяет точки дальнейшего развития человека или системы в целом;
- аналитическая функция, позволяющая спрогнозировать поведение модели в различных предлагаемых условиях.

С. Янг, изучая метод научного моделирования, особую роль отводил конструированию, которое позволяет избежать односторонность, низкую эффективность, что, в свою очередь способствует интеграции системы повышения квалификации в единую структуру функционирования образовательной организации. Повышение квалификации педагогического персонала является сложной динамической системой, представляющей из себя единство элементов, подсистем и блоков, которые, по мнению ряда ученых (В. Г. Афанасьев, А. И. Ракитов и др.), тесно связаны и взаимодействуют друг с другом, находятся в постоянном развитии, обновляются, модернизируются, а выполнив свои функции, исчезают [29].

Сложившаяся практика повышения квалификации педагогического персонала имеет ряд достоинств и недостатков. Наиболее важным достоинством является системность данного процесса. К недостаткам относится минимальный учет личностных интересов конечного

потребителя (педагога). Вместе с тем, в нашей работе мы опираемся на системный подход в организации повышения квалификации как «некоторую совокупность взаимосвязанных, взаимодействующих элементов, спроектированных для достижения определенной цели, представляющих собой целостное образование» [26, 9].

Повышение квалификации включает в себя несколько подсистем и различных структур. В философском словаре структура – совокупность устойчивых связей объекта, обеспечивающих его целостность и тождественность самому себе, т.е. сохранение основных свойств при различных внешних и внутренних изменениях [68, 359].

Эффективность функционирования системы повышения квалификации опирается на следующие принципы:

1. Принцип последовательного действия, включающий в себя поэтапную разработку концепции повышения квалификации, образовательных программ;
2. Принцип целостности, предполагающий преобразование и изменение всех основных компонентов функционирования системы;
3. Принцип опережающего развития, позволяющий фиксировать, оценивать объективные тенденции, связанные с изменениями, происходящими в системе образования, приоритетностью образования по выбору (неформальная и информальная модели образования);
4. Принцип нормативно-правовой обоснованности, предполагающий разработку системы повышения квалификации педагогических кадров согласно требованиям действующего законодательства.

Моделирование системы повышения квалификации педагогов в образовательной организации и управления этой системой опиралось на основные принципы научного моделирования.

Построение модели повышения квалификации педагогических кадров и эффективное управление данной системой целесообразно

рассматривать с двух позиций: субъектной и объектной. Субъектная позиция представлена четырьмя уровнями: директора (стратегический уровень управления), заместителей (тактический уровень управления); заведующих кафедрами и руководителей научно-педагогических лабораторий (технологический), учителей и классных руководителей (уровень управления саморазвитием). Педагогический совет, кафедры, методические объединения, научно-педагогические лаборатории, научно-методический семинар, научно-практическая конференция является объектной позицией управления [29].

Сегодня существуют различные модели повышения квалификации педагогов образовательной организации.

Профессиональное развитие педагогов в условиях «адаптивной школы» Е. А. Ямбурга направлено, в первую очередь, на овладение рядом ключевых педагогических компетенций, таких как рефлексия, саморегуляция, самодиагностика, самоанализ, самопроектирование своей личности и собственного профессионального поведения и деятельности. В условиях модели адаптивной школы от педагога необходим демократический стиль общения с людьми, умение увидеть и оценить уникальность природы человека. В этой связи, «специфика управляющей системы адаптивной школы, – утверждает Е. А. Ямбург, – определяется ... особой системой подготовки педагогических кадров, которые должны иметь полидисциплинарные знания о ребенке» [77].

В системе повышения квалификации МАОУ «Лицей № 97 г. Челябинска» приоритетным направлением непрерывного образования педагогического коллектива является организация самообразовательной деятельности. «...Развитие педагогического мастерства, – по словам директора лицея В. В. Усынина, – происходит, главным образом, непосредственно на рабочем месте, в условиях профессиональной среды» [66].

Ведущая роль в организации и управлении самообразовательной деятельностью педагогов лицея принадлежит Научно-педагогической лаборатории и структурным подразделениям – кафедрам и методическим объединениям учителей-предметников. Каждый учитель ведет работу по теме самообразования, что является целенаправленной самостоятельной познавательной деятельностью, управляемой самой личностью с целью приобретения систематических знаний в области педагогики и смежных с ними наук [66].

Большой интерес среди современных моделей повышения квалификации вызывает модель непрерывного профессионального развития педагогов в школе как самообучающейся организации, представленная В. Н. Кеспиковым, М. И. Солодковой и др. в монографии «Современное качество общего образования: модели образовательных систем и эффективные педагогические механизмы достижения» [22]. «Проектирование данной модели, – как утверждают авторы, – предполагает такую организацию непрерывного профессионального развития, когда педагоги не только осознанно обучаются, но изучают и совершенствуют сам процесс обучения» [22, с.58].

В. Н. Кеспиков, М. И. Солодкова, Д. Ф. Ильясов, рассматривая модель непрерывного профессионального развития педагогов в школе как самообучающейся организации, выделяют следующие критерии успешности функционирования данной модели: профессиональная готовность, профессиональная компетентность, профессиональная культура и представляют их в виде иерархической лестницы восхождения педагога к формируемой профессиональной культуре (рисунок 1).



Рисунок 1 – Восхождение к профессиональной культуре в процессе непрерывного профессионального развития педагога

Важно отметить, что в основу проектирования критериев успешности положена идея Л. С. Выготского о «культурном восхождении и расширении личности» посредством овладения собой через знак и текст культуры, путем преодоления противоречия между индивидуально-психологическим и культурно-историческим [75].

В соответствии с вышеописанной моделью приведем перечень критериев и показателей, соответствующих каждому из критериев, достижение которых, по мнению авторов, свидетельствует об успешном профессиональном развитии педагогов в условиях школы как самообучающейся организации.

**Критерий 1 – профессиональная готовность педагога:** характеризуется ориентированностью учителя в содержании и особенностях организации образовательного процесса, осознанием необходимости формирования у учащегося планируемых результатов освоения основной образовательной программы, направленным стремлением использовать имеющиеся профессиональные навыки на практике, обеспечивая тем самым высокое качество образовательных результатов обучения.

**Критерий 2 – профессиональная компетентность педагога:** предполагает владение знаниями, навыками и компетенциями, позволяющими решать нестандартные задачи воспитания и обучения в соответствии с требованиями действующего законодательства, умение вести педагогическую деятельность на высоком качественном уровне.

### **Критерий 3 – профессиональная культура учителя:**

характеризуется способностью педагога свободно ориентироваться в передовых достижениях психологической и педагогической науки, применять их на практике; умением раскрывать свои личные творческие качества в профессиональной деятельности, совершенствуя тем самым содержание образовательного процесса; отношением учителя к педагогической деятельности как к особой ценности.

Необходимо отметить, что принципы и содержательные элементы модели непрерывного профессионального развития педагогов в школе как самообучающейся организации находят свое отражение в системах повышения квалификации педагогов многих образовательных организаций. Вместе с тем, механизмы внедрения указанной модели в систему повышения квалификации педагогических кадров проработаны недостаточно.

#### **Выводы по первой главе**

1. Изучение проблемы управления качеством повышения квалификации как социальной системы позволяет сделать вывод о том, что вопрос управления профессиональным развитием педагога в конкретной образовательной организации освещен недостаточно. Исходя из этого, мы можем считать актуальным разработку модели управления системой повышения квалификации педагогов в образовательной организации, как важный фактор профессионального роста учителя в условиях изменяющейся действительности.

2. Осуществлено моделирование системы повышения квалификации педагогов в образовательной организации и определены эффективные механизмы управления качеством этой системы.

3. Определен комплекс необходимых и достаточных условий эффективного функционирования системы повышения квалификации педагогов.

## **ГЛАВА 2. ОПЫТНО-ПОИСКОВАЯ РАБОТА ПО УПРАВЛЕНИЮ КАЧЕСТВОМ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ В МАОУ «СОШ № 137 Г. ЧЕЛЯБИНСКА»**

2.1 Характеристика образовательной организации и анализ существующей практики повышения квалификации педагогов в ней

МАОУ «СОШ № 137 г. Челябинска» основано в 1962 году. До 2010 года школа реализовывала программы начального общего и основного общего образования (по 9 класс). В 2011 году учреждение становится средней общеобразовательной школой. В 2013 году происходит ее объединение с вечерней (сменной) общеобразовательной школой № 13. С этого времени в школе появляются классы очно-заочной формы обучения. В 2019 году к школе присоединяется летний загородный оздоровительный лагерь «Сапфир».

В 1980 году в школе был открыт музей Карельского фронта имени героя Советского Союза Анны Лисициной. Музей является центром патриотического воспитания детей и молодежи. Совместно с Челябинским государственным архивом в 2019 году к 75-летию победы в Великой Отечественной войне в школе была открыта экспозиция «Детство, опаленное войной».

Военно-патриотическое воспитание является одним из главных направлений воспитания и дополнительного образования детей. На протяжении последних пяти лет на территории школы ежегодно проводятся реконструкции боевых действий на фронтах Великой Отечественной войны. По решению совета ветеранов Челябинской области в 2015 году за большую работу по военно-патриотическому воспитанию школе была вручена копия Знамени Победы.

С 2009 года в школе реализуется кадетское образование, которое осуществляется с 5 по 9 класс. Реализация образовательного процесса в кадетских классах регламентируется Положением о кадетском классе.



С 2020 года в школе реализуется федеральный государственный образовательный стандарт среднего образования, в соответствии с которым был сформирован учебный план для 10-11 классов, где осуществляется обучение по универсальному профилю.

Вся информация о деятельности школы размещается на сайте [chel137.ru](http://chel137.ru) Сайт создан в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации.

Управление учреждением осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации, строится на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности.

Руководителем общеобразовательного учреждения является директор, который назначается на должность учредителем (Комитетом по делам образования города Челябинска). Кроме директора руководство школой осуществляется заместителями по учебной работе, воспитательной работе, информатизации, по административно-хозяйственной части, безопасности. Содержательная часть образовательного процесса находится в ведении заместителя директора по учебной и воспитательной работе. Вопросами цифровизации и информатизации образовательного процесса, дистанционного и электронного обучения занимается заместитель директора по информатизации. Заместитель директора по административно-хозяйственной части и заместитель директора по безопасности занимаются сопровождением образовательного процесса.

Руководители обособленных структурных подразделений – «Вечерняя школа», ДОЛ «Сапфир» – обеспечивают их бесперебойное функционирование. Руководитель осуществляет общее руководство учреждением, несет ответственность за образовательную, воспитательную, научно-педагогическую работу и организационно-хозяйственную деятельность учреждения.

Педагогический совет школы является постоянно действующим органом коллегиального управления, осуществляющим общее руководство

образовательным процессом.

Для осуществления учебно-методической работы, создания условий для профессионального роста учителей в учреждении созданы 3 кафедры (кафедра математики и естественных наук, кафедра филологии и гуманитарных наук, кафедра учителей начальных классов) и 1 методическое объединение (методическое объединение здоровьесбережения и безопасности жизнедеятельности).

Образовательная деятельность в МАОУ «СОШ № 137 г. Челябинска» организуется в соответствии с Федеральным законом от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», ФГОС начального общего, основного общего, среднего общего образования, федерального компонента государственного стандарта среднего общего образования.

В учреждении реализуются очная и очно-заочная формы обучения. Группы, классы очно-заочной формы обучения формируются, начиная с 8 класса. Образовательная деятельность в учреждении осуществляется на русском языке.

На уровне начального общего образования реализуется образовательная программа «Школа России». Наряду с общеобразовательными программами в школе реализуются адаптированные образовательные программы общего образования для обучающихся с особыми образовательными потребностями.

Организация образовательной деятельности основана на дифференциации содержания с учетом образовательных потребностей и интересов обучающихся.

Внеурочная деятельность организуется по направлениям развития личности (спортивно-оздоровительное, духовно-нравственное, социальное, общеинтеллектуальное, общекультурное) в таких формах как художественные, культурологические, филологические, школьные спортивные клубы и секции, конференции, олимпиады, военно-

патриотические объединения, экскурсии, соревнования, поисковые и научные исследования, общественно полезные практики и другие формы на добровольной основе в соответствии с выбором участников образовательных отношений.

Для развития потенциала обучающихся, прежде всего одаренных детей и детей с ограниченными возможностями здоровья разрабатываются с участием самих обучающихся и их родителей (законных представителей) индивидуальные учебные планы.

Рабочие программы отдельных учебных предметов, курсов, в том числе внеурочной деятельности разрабатываются на основе требований к результатам освоения основных образовательных программ с учетом программ, включенных в ее структуру.

В таблице 1 приведены статистические данные МАОУ «СОШ № 137 г. Челябинска» за период 2017-2020 гг.

Таблица 1 – Статистические данные МАОУ «СОШ № 137 г. Челябинска» за период 2017-2020 гг.

№ п/п	Параметры статистики	Учебный год		
		2017-2018	2018-2019	2019-2020
1	2	3	4	5
1.	Количество детей обучающихся на конец учебного года (для 2019-2020 на конец 2019 года)	1189	1227	1207
	В том числе:			
	на уровне НОО	548	553	533
	на уровне ООО	530	584	600
	на уровне СОО	111	87	95
2.	Количество учеников, оставленных на повторное обучение	13	20	4
	В том числе:			
	на уровне НОО	1	2	0
	на уровне ООО	9	18	1
	на уровне СОО	3	0	3

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4	5
3.	Не получили аттестат В том числе:	42	25	1
	об основном общем образовании	35	16	1
	о среднем общем образовании	7	9	0
4.	Окончили школу с аттестатом особого образца В том числе:	4	3	0
	об основном общем образовании	1	3	0
	о среднем общем образовании	3	0	0

Приведенная статистика показывает, что численность обучающихся образовательной организации принципиально не меняется. В 2019 и 2020 гг. значительно уменьшилось число выпускников 9-х классов, не получивших аттестат об основном общем образовании, а также сократилось число учащихся, оставленных на повторный курс обучения, что говорит о повышении качества освоения образовательных программ на уровне основного общего образования.

Таблица 2 – Краткий анализ динамики результатов успеваемости и качества знаний (2018-2019 учебный год)

Параллель	Количество учащихся	Успевают					Не аттестовано	Не успевают по предметам			
		Всего	из них			Всего		из них			
			на «5»	на «4», «5»				с одной «3»	одному	двум	более 2
				Всего	с одной «4»						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2	116	113	17	60	9	5		3	1	1	1
3	148	148	19	57	15	18					
4	148	147	11	61	3	23		1			1
<b>1-4 кл.</b>	<b>555</b>	<b>408</b>	<b>47</b>	<b>178</b>	<b>27</b>	<b>46</b>		<b>4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
5	129	127	2	34	1	9		2	1		1
6	107	105	2	20		10		2	1	1	

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
7	99	97	4	30	1	3	1	1	1		
8	118	94	1	20		5	4	20	4	2	14
9	131	119	3	26	1	10	1	11	1	2	8
<b>5-9 кл.</b>	<b>584</b>	<b>542</b>	<b>12</b>	<b>130</b>	<b>3</b>	<b>37</b>	<b>6</b>	<b>36</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>23</b>
10	40	24		3		3		16			16
11	48	39	2	10		9		9			9
<b>10-11 кл.</b>	<b>88</b>	<b>63</b>	<b>2</b>	<b>13</b>		<b>12</b>		<b>25</b>			<b>25</b>
<b>Итого</b>	<b>1227</b>	<b>1013</b>	<b>61</b>	<b>321</b>	<b>30</b>	<b>95</b>	<b>6</b>	<b>65</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>50</b>

В 2018-2019 учебном году наблюдается пик численности обучающихся по образовательным программам начального общего и основного общего образования. Вместе с тем, этот учебный год отмечен большим количеством обучающихся 8 классов, не прошедших промежуточную аттестацию по итогам учебного года и оставленных на повторный курс обучения. Общий уровень качества освоения основных образовательных программ по школе можно оценивать как ниже среднего.

Таблица 3 – Краткий анализ динамики результатов успеваемости и качества знаний (2019-2020 учебный год)

Параллель	Количество учащихся	Успевают					Не аттестовано	Не успевают по предметам			
		Всего	из них			Всего		из них			
			на «5»	на «4», «5»	с одной «4»			с одной «3»	Всего	одному	двум
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	137										
2	138	137	35	71	5	5	1				
3	112	112	20	50	5	13					
4	148	148	17	69	8	12					
<b>1-4 кл.</b>	<b>535</b>	<b>397</b>	<b>72</b>	<b>190</b>	<b>18</b>	<b>30</b>	<b>1</b>				

Продолжение таблицы 3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
5	140	140	3	50		12					
6	124	124	2	28		8					
7	103	103	1	21		6					
8	104	104	1	30	1	3					
9	122	120	1	20	1	2		2			2
<b>5-9 кл.</b>	<b>593</b>	<b>591</b>	<b>8</b>	<b>149</b>	<b>2</b>	<b>31</b>		<b>2</b>			<b>2</b>
10	44	40	2	17		5	4				
11	35	34		6		3		1			1
<b>10-11 кл.</b>	<b>79</b>	<b>74</b>	<b>2</b>	<b>23</b>		<b>8</b>	<b>4</b>	<b>1</b>			<b>1</b>
<b>Итого</b>	<b>1207</b>	<b>1062</b>	<b>82</b>	<b>362</b>	<b>20</b>	<b>69</b>	<b>5</b>	<b>3</b>			<b>3</b>

Анализ данных, приведенных в таблицах 2 и 3, позволяет сделать вывод о том, что в 2019-2020 учебном году по сравнению с 2018-2019 учебным годом уровень абсолютной и качественной успеваемости повысился. Снизилось количество обучающихся, не освоивших основную образовательную программу. Таким образом, наблюдается положительная динамика качества образовательных результатов в образовательной организации.

Таблица 4 – Динамика среднего балла ОГЭ

Учебный предмет	2017	Динамика	2018	Динамика	2019	Динамика
Русский язык	3,20	+0,11	3,40	+0,2	3,54	+0,14
Математика	2,76	-0,24	2,77	+0,01	3,22	+0,45
Информатика	3,23	+0,3	3,52	+0,29	4,05	+0,53
Обществознание	2,88	+0,29	2,9	+0,02	3,19	+0,29
География	2,91	+0,25	2,93	+0,02	3,17	+0,24
Биология	2,92	+0,49	2,94	+0,02	3,27	+0,33
Физика	3,1	+0,03	3,25	+0,15	3,33	+0,08

Положительная динамика среднего балла ОГЭ за три года говорит о повышении качества подготовки учащихся и эффективном функционировании внутренней системы оценки качества образования.

Таблица 5 – Динамика среднего балла ЕГЭ по обязательным предметам

Учебный предмет	Средний балл		
	2017	2018	2019
Русский язык	59,94	66,23	65,05
Математика (базовый уровень)	4,0	4,07	4,4

За три анализируемых года наблюдается положительная динамика среднего балла ЕГЭ. Кроме того, в 2018 году 2 выпускника школы получили более 90 баллов (91 и 97) на ЕГЭ по русскому языку.

Для осуществления контроля образовательной деятельности в школе, оценки качества образовательных результатов учащихся с целью принятия стратегических управленческих решений в школе функционирует внутренняя система оценки качества образования (ВСОКО). Под внутренней системой оценки качества образования учреждения понимается деятельность по информационному обеспечению управления образовательным учреждением, основанное на систематическом анализе качества реализации образовательного процесса, его ресурсного обеспечения и его результатов.

Структура оценки качества образования в МАОУ «СОШ №137 г. Челябинска» выглядит следующим образом (рисунок 2).



Рисунок 2 – Структура внутренней системы оценки качества образования в МАОУ «СОШ № 137 г. Челябинска»

Оценка качества образования в МАОУ «СОШ № 137 г. Челябинска» осуществляется посредством:

- внутреннего мониторинга качества образования;
- внешнего мониторинга качества образования (муниципального, регионального, федерального уровней);
- государственной итоговой аттестации.

Оценка реализации VCOKO в МАОУ «СОШ № 137 г. Челябинска»:

- сформирована локальная нормативно-правовая база;
- разрабатывается целостная организационно-технологическая структура VCOKO;
- формируется фонд оценочных средств по учебным предметам;
- формируются фонды оценочных средств по изучению качества условий образования и качества образовательного процесса;
- разрабатывается система повышения квалификации педагогических кадров на уровне образовательной организации.

Результаты мониторинговых исследований качества образования муниципального, регионального, всероссийского уровней представлены в таблице 6.



Таблица 6 – Данные АИС «Управление качеством общего образования» за 2019 год

Данные по ОО	Параметры, вводимые в Систему	Итоги расчетов долей участников, не достигших установленного минимального значения, %	Итог расчета доли всех исследуемых параметров качества результатов обучения ОО, %
1	2	3	4
Код АТЕ	21		
Наименование МОУО	Курчатовский район		
Идентификатор ОО	21137		
Наименование ОО	МАОУ СОШ №137 г.Челябинска		
1. ВПР – русский язык, 4 класс	Класс 4	2,24	
	Предмет (русский язык)		
	Общее количество участников, 134 чел.		
	Количество участников, не достигших установленного минимального значения результатов, 3 чел.		
2. ВПР – математика, класс 4	Класс 4	3,03	94.44
	Предмет (математика)		
	Общее количество участников, 132 чел.		
	Количество участников, не достигших установленного минимального значения результатов, 4 чел.		
3. ВПР – русский язык, 5 класс	Класс 5	35,14	
	Предмет (русский язык)		
	Общее количество участников, 111 чел.		
	Количество участников, не достигших установленного минимального значения результатов, 39 чел.		

Продолжение таблицы 6

1	2	3	4
4. ВПР – математика, класс 5	Класс 5	24,56	
	Предмет (математика)		
	Общее количество участников, 114 чел.		
	Количество участников, не достигших установленного минимального значения результатов, 28 чел.		
5. ВПР – русский язык, 6 класс	Класс 6	45,16	
	Предмет (русский язык)		
	Общее количество участников, 93 чел.		
	Количество участников, не достигших установленного минимального значения результатов, 42 чел.		
6. ВПР – математика, класс 6	Класс 6	9,68	
	Предмет (математика)		
	Общее количество участников, 93 чел.		
	Количество участников, не достигших установленного минимального значения результатов, 9 чел.		
7. ОГЭ – русский язык	Класс 9	0,99	
	Предмет (русский язык)		
	Общее количество участников, 101 чел.		
	Количество участников, не достигших установленного минимального значения результатов, 1 чел.		
8. ОГЭ – математика	Класс 9	1,03	
	Предмет (математика)		
	Общее количество участников, 97 чел.		
	Количество участников, не достигших установленного минимального значения результатов, 1 чел.		

Продолжение таблицы 6

1	2	3	4
9. ЕГЭ – русский язык	Класс 11	0	
	Предмет (русский язык)		
	Общее количество участников, 39 чел.		
	Количество участников, не достигших установленного минимального значения результатов, 0 чел.		
10. ЕГЭ – русский язык	Класс 11	0	
	Предмет (математика)		
	Общее количество участников, 41 чел.		
	Количество участников, не достигших установленного минимального значения результатов, 0 чел.		
11. РИКО – диагностическая (комплексная) работа, 4 класс	Класс 4	5,47	
	Предмет		
	Общее количество участников, 128 чел.		
	Количество участников, не достигших установленного минимального значения результатов, 7 чел.		
12. РИКО – диагностическая работа (индивидуальный проект), 7 класс	Класс 7	24,49	
	Предмет		
	Общее количество участников, 98 чел.		
	Количество участников, не достигших установленного минимального значения результатов, 24 чел.		
13. РИКО – диагностическая работа (индивидуальный проект), 10 класс	Класс 10	0	
	Предмет		
	Общее количество участников, 0 чел.		
	Количество участников, не достигших установленного минимального значения результатов, 0 чел.		

Продолжение таблицы 6

1	2	3	4
14. ВПР, РИКО – совокупность критериев «качество результатов обучения ООО», 4 класс	Класс 4	3,55	
	Предмет (русский язык, математика, диагностическая (комплексная) работа)		
	Общее количество участников, 394 чел.		
	Количество участников, не достигших установленного минимального значения результатов, 14 чел.		
15. ВПР совокупность критериев «качество результатов обучения ООО», 5 класс	Класс 5	29,78	
	Предмет (русский язык, математика)		
	Общее количество участников, 225 чел.		
	Количество участников, не достигших установленного минимального значения результатов, 67 чел.		
16. ВПР совокупность критериев «качество результатов обучения ООО», 6 класс	Класс 6	27,42	
	Предмет (русский язык, математика)		
	Общее количество участников, 186 чел.		
	Количество участников, не достигших установленного минимального значения результатов, 51 чел.		
17. ОГЭ совокупность критериев «качество результатов обучения в ОО»	Класс 9	1,01	
	Предмет (русский язык, математика)		
	Общее количество участников, 198 чел.		
	Количество участников, не достигших установленного минимального значения результатов, 2 чел.		
18. ЕГЭ совокупность критериев «качество результатов обучения в ОО»	Класс 11	0	
	Предмет (русский язык, математика)		
	Общее количество участников, 80 чел.		
	Количество участников, не достигших установленного минимального значения результатов, 0 чел.		

*Продолжение таблицы 6*

1	2	3	4
ИТОГ	Отнесение ООО к группам школ: с низкими результатами и функционирующих в неблагоприятных социальных условиях	Нет	Доля всех исследуемых параметров качества результатов обучения ООО, 35,29%

По данным оценки качества результатов обучения в АИС «Управление качеством общего образования» за 2019 год учреждение отнесено к группам школ с низкими результатами и функционирующим в неблагоприятных социальных условиях.

Отнесение образовательной организации к данной группе, главным образом, обусловлено наличием в школе классов очно-заочной формы обучения, основной контингент которых составляют несовершеннолетние социально дезадаптированные дети, не желающие учиться и отчисленные из других школ города Челябинска. Кроме того, в классах очно-заочной формы обучаются дети, совершившие правонарушения и преступления, условно осужденные, несовершеннолетние матери, выпускники 9 классов, не сдавшие ОГЭ, учащиеся с проблемами здоровья, совершеннолетние обучающиеся, вынужденные сочетать работу с учебой. Работа с такими обучающимися требует от педагога особого внимания, умения адаптировать содержание образовательной программы к возможностям данной категории учащихся, поиска результативных педагогических технологий в воспитании и обучении.

Необходимо также отметить низкий уровень качества результатов Всероссийских проверочных работ по основным предметам (русский язык и математика) в 5 и 6 классах. Такую негативную статистику мы склонны связывать, главным образом, с недостаточной проработанностью проблемы адаптации учащихся к обучению в основной школе (при переходе из 4 в 5 класс) и некорректностью ряда заданий, входящих в контрольно-измерительные материалы ВПР. Считаем, что данная

проблема является одной из наиболее актуальных в настоящее время и требует приоритетного решения в рамках функционирования системы повышения квалификации в школе.

### Оценка кадрового обеспечения

По состоянию на 1 января 2020 года в МАОУ «СОШ №137 г. Челябинска» работает 68 педагогических работников. 59 педагогов (87 %) имеют высшее профессиональное образование, 3 из которых имеют ученую степень кандидата наук; 6 человек (13%) имеют среднее специальное образование, 4 из которых получают в данный момент высшее образование в ВУЗах г. Челябинска.

В школе проводится целенаправленная работа по аттестации педагогических кадров.

В 2019 году было аттестовано 5 педагогов. Присвоена высшая квалификационная категория 4 педагогам, первая - 1 педагогу. В 2020 году еще 3 педагогам присвоена высшая квалификационная категория. Данные по аттестации педагогов представлены на рисунке 3 и в таблице 7.

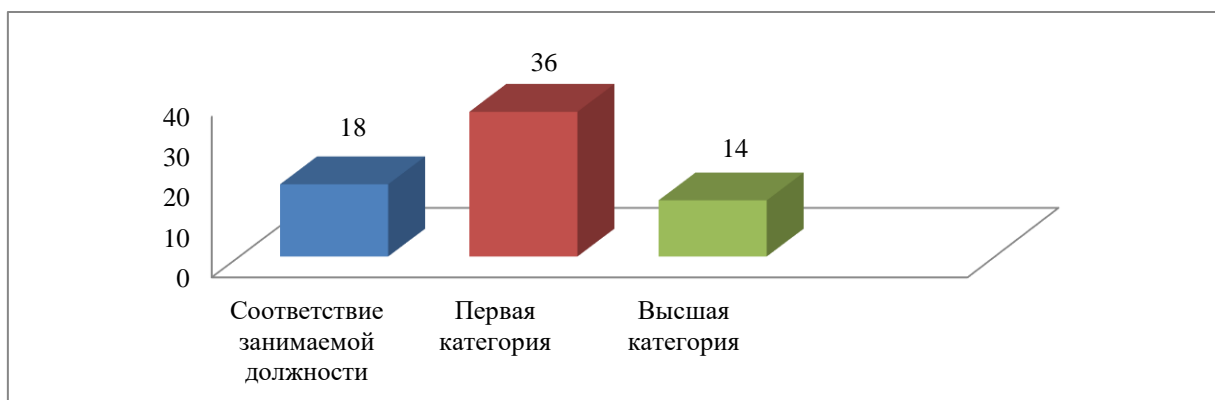


Рисунок 3 – Данные аттестации учителей по состоянию на 1 января 2020 г.

Таблица 7 – Результаты аттестации педагогов МАОУ «СОШ №137 г. Челябинска» по состоянию на 1 января 2020 г.

Результат аттестации	Количество педагогов, человек	Доля педагогов от общего числа, %
Соответствие занимаемой должности	18	26
Первая категория	36	53
Высшая категория	14	21

В целом по школе 73 % педагогов имеют первую и высшую квалификационные категории.

Возраст учителей образовательной организации варьируется от 21 до 73 лет (рисунок 4).



Рисунок 4 – Возрастной состав педагогического коллектива

Из рисунка видно, что самую многочисленную часть педагогического коллектива составляют учителя среднего возраста (от 35 до 50 лет) – 25 человек (37 % от общего количества). Молодые педагоги (до 35 лет) составляют в общей сложности 31 % от всего коллектива, а учителя старшего возраста (свыше 50 лет) – 32 % от численности всего педагогического состава. В целом, мы можем говорить об оптимальном соотношении возраста учителей в школе.

Внутри педагогического коллектива наблюдается благоприятный нравственно-психологический климат.

85 % учителей школы – женщины, остальная часть (15 %) – мужчины (рисунок 5).



Рисунок 5 – Гендерный состав учителей

В образовательном учреждении реализуются следующие формы повышения квалификации:

- курсы повышения квалификации в учреждениях высшего профессионального образования и дополнительного профессионального образования;
- участие в семинарах, вебинарах различных уровня и направленности;
- работа педагогов по теме самообразования;
- участие в научно-практических конференциях школьного уровня;
- публикации методических материалов на электронных методических ресурсах.

Педагогические работники участвуют в мероприятиях различного уровня, изучают профессиональный опыт других образовательных и общественных организаций, занимающихся вопросами воспитания и образования подрастающего поколения; представляют и распространяют свой профессиональный опыт.



## **Оценка учебно-методического и библиотечно-информационного обеспечения**

Общая характеристика:

- объём библиотечного фонда – 23014 экземпляров;
- обеспеченность учебниками – 100 % (по данным АИС «Мониторинг состояния библиотек»);
- объём учебного фонда – 18989 экземпляров;
- число посетителей – 5250 человек в год;
- художественная литература – 2121 экземпляр;
- научно-педагогическая и методическая литература – 309 экземпляров.

Фонд библиотеки МАОУ «СОШ № 137 г. Челябинска» формируется за счёт средств регионального бюджета и внебюджетных средств.

Фонд библиотеки соответствует требованиям ФГОС. Учебники фонда входят в федеральный перечень, утвержденный приказом Минпросвещения [50]. Данные документы размещены на официальном сайте МАОУ «СОШ №137 г. Челябинска». Оснащенность библиотеки учебными пособиями достаточная. Отсутствует финансирование на закупку фонда художественной литературы.

### **Оценка материально-технической базы**

Техническое состояние общеобразовательного учреждения имеет все виды благоустройства: водопровод, центральное отопление, канализацию.

В целях безопасного функционирования образовательного учреждения имеется кнопка тревожной сигнализации, организован пропускной режим.

В учреждении функционирует система видеонаблюдения (8 внешних и 22 внутренних камеры).

В МАОУ «СОШ № 137 г. Челябинска» имеется:

- 31 учебный кабинет с автоматизированными рабочими местами педагогических работников; все учебные кабинеты оснащены мультимедийным проектором с экраном,
- два компьютерных класса;
- мастерская для мальчиков и кабинет технологии для девочек;
- кабинет для занятий музыкой;
- актовый зал;
- два спортзала;
- помещения для питания обучающихся, а также для хранения и приготовления пищи, обеспечивающие качественное горячее питание;
- медицинский и процедурный кабинеты;
- административные и иные помещения;
- гардероб, санузлы;
- территория с необходимым набором оснащенных зон.

В таблицах 8, 9, 10 представлены результаты внешнего мониторинга соответствия условий реализации образовательных программ требованиям ФГОС общего образования.

Таблица 8 – Оценка соответствия учебных помещений, учебно-методического и информационного обеспечения, информационно-образовательной среды ОО в части общешкольного оснащения при реализации ООП НОО современным требованиям

Критерии	Количество баллов	Максимально возможное количество баллов	Показатель соответствия при реализации ООП НОО современным требованиям (%)	Уровень соответствия при реализации ООП НОО современным требованиям
1	2	3	4	5
I. Учебные помещения	150	182	82,42	оптимальный
II. Учебно-методическое и информационное обеспечение	18	18	100,00	оптимальный

Продолжение таблицы 8

1	2	3	4	5
III. Информационно-образовательная среда (ИОС) образовательной организации в части общешкольного оснащения	12	13	92,31	оптимальный
ИТОГО	180	213	84,51	оптимальный

Таблица 9 – Оценка соответствия учебных помещений, учебно-методического и информационного обеспечения, информационно-образовательной среды ОО в части общешкольного оснащения при реализации ООП ООО современным требованиям

Критерии	Количество баллов	Максимально возможное количество баллов	Показатель соответствия при реализации ООП ООО современным требованиям (%)	Уровень соответствия при реализации ООП ООО современным требованиям
I. Учебные помещения	341	433	78,75	допустимый
II. Учебно-методическое и информационное обеспечение	22	22	100,00	оптимальный
III. ИОС образовательной организации в части общешкольного оснащения	11	13	84,62	оптимальный
ИТОГО	374	468	79,91	допустимый

Таблица 10 – Оценка соответствия учебных помещений, учебно-методического и информационного обеспечения, информационно-образовательной среды ОО в части общешкольного оснащения при реализации ООП СОО современным требованиям

Критерии	Количество баллов	Максимально возможное количество баллов	Показатель соответствия при реализации ООП СОО современным требованиям (%)	Уровень соответствия при реализации ООП СОО современным требованиям
I. Учебные помещения	250	323	77,40	допустимый
II. Учебно-методическое и информационное обеспечение	16	16	100,00	оптимальный
III. ИОС образовательной организации в части общешкольного оснащения	12	13	92,31	оптимальный
ИТОГО	278	352	78,98	допустимый

Одним из главных направлений развития МАОУ «СОШ № 137 г. Челябинска» в 2020-2021 учебном году стало включение образовательной организации в реализацию приоритетного федерального проекта «Цифровая образовательная среда» в рамках национального проекта «Образование». Основными задачами проекта является внедрение в основные общеобразовательные программы современных цифровых технологий, создание интеграционной платформы непрерывного образования.

Создание цифровой образовательной среды в школе подразумевает одновременное использование единой электронной системы и традиционного подхода к обучению. Такой шаг призван сделать образование более доступным, качественным, а сам процесс его получения – более увлекательным. Последнего показателя планируется достичь за счет внедрения современных технологий. К ним относятся: высокоскоростной интернет, сервисы мгновенного обмена сообщениями и

анализа массивов больших данных, а также технологий VR. Объединение онлайн и оффлайн форматов поможет преподавателям давать больше необходимого материала, а учащимся легче его воспринимать.

С начала 2020-2021 учебного года 8 педагогов МАОУ «СОШ № 137 г. Челябинска» прошли курсовую подготовку по программам дополнительного профессионального образования: «Цифровая образовательная среда: новые возможности в профессиональной деятельности педагога», «Формирование информационно-управленческой культуры педагога образовательной организации в условиях цифровой образовательной среды».

В настоящий момент в школе активно ведутся работы по внедрению цифровой образовательной среды в учебно-воспитательный процесс.

В школе подключен высокоскоростной Интернет (100 Мбит/с), организованы WI-FI зоны. В образовательном процессе активно применяются дистанционные технологии: современные платформы (ЯКласс, Учи.ру, Решу ГИА, Офис 365 и др.), организована работа с электронными учебниками.

Согласно приказу Министерства образования и науки Челябинской области № 01/3469 от 01.10.2019 г. «Об утверждении перечня общеобразовательных организаций и профессиональных образовательных организаций Челябинской области для внедрения целевой модели цифровой образовательной среды в 2020-2022 годах» МАОУ «СОШ №137 г. Челябинска» включено в проведение следующих мероприятий:

1. Создание и модернизация информационно-телекоммуникационной инфраструктуры общеобразовательных организаций (в рамках федерального проекта «Цифровая образовательная среда» национальных проектов «Образование» и «Цифровая экономика»).

Согласно письму МОиН Челябинской области от 18.12.19 г. № 1213/14416 в школе созданы и модернизированы ЛВС, поставлено оборудование и материалы структурированных кабельных систем; созданы

и модернизированы системы контроля доступом, усовершенствованы системы видеонаблюдения, все оборудование обеспечено источниками бесперебойного питания, помещения аппаратных и (или) этажных коммутационных центров обеспечены автоматическими регуляторами напряжения.

2. Подключение школы к сети Интернет до 100 Мбит/с (Федеральный проект «Информационная инфраструктура» в рамках национальной программы «Цифровая экономика»): приобретение средств ВТ, периферийного оборудования, программного обеспечения и презентационного оборудования, позволяющих обеспечить доступ обучающихся, сотрудников и педагогических работников к цифровой образовательной инфраструктуре и контенту, автоматизация и повышение эффективности организационно-управленческих процессов в ОО.

Для реализации целей проекта «Цифровая образовательная среда» в школу в 2020-2021 учебном году поставлено следующее оборудование (таблица 11).

Таблица 11 – Перечень оборудования, поставленного в образовательную организацию в рамках реализации проекта «Цифровая образовательная среда»

№	Наименование	Цена за единицу	Количество
1.	Ноутбук HP ProBook x360 11 G5_1-30 июнь 2020 г.	29 574,09	30
2.	Интерактивный комплекс_1, 2 июнь 2020 г.	237 879,58	2
3	МФУ лазерное HP LaserJet 137fnw июнь 2020 г.	16 358,69	1
4	Ноутбук HP ProBook 440 G7/14_1-6 июнь 2020 г.	47 118,94	6
5	Ноутбук HP EliteBook x360 G6/14_1, 2 июнь 2020 г.	51966,94	2

Осознавая значимость данного проекта для образовательного учреждения в частности и для образовательной системы в целом, мы понимаем необходимость постоянной включенности администрации школы в процесс непрерывного повышения квалификации педагогов в области современных цифровых технологий.

## 2.2 Модель системы повышения квалификации педагога и управления данной системой в МАОУ «СОШ № 137 г. Челябинска»

Для определения необходимых и достаточных системообразующих элементов модели повышения квалификации и эффективного управления ею нами был проведен анализ фактического состояния проблемы повышения квалификации педагогических кадров в МАОУ «СОШ № 137 г. Челябинска»; изучены затруднения, возникающие у учителей различного возраста, стажа, уровня образования в процессе профессиональной деятельности; выявлены наиболее актуальные направления профессионального развития педагогов в условиях требований действующего законодательства.

Федеральный государственный образовательный стандарт, реализующийся в образовательных учреждениях в плановом режиме с 2020-2021 учебного года, предполагает воспитание выпускника, владеющего основами научных методов познания окружающего мира, мотивированного на творчество и инновационную деятельность, на образование и самообразование в течение всей своей жизни.

В соответствии с требованиями профессионального стандарта «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)» в обобщенные трудовые функции учителя входит педагогическая деятельность по проектированию и реализации образовательного процесса и основных общеобразовательных программ, а одним из требуемых трудовых действий является участие педагога в разработке и реализации программы развития образовательной организации в целях создания безопасной и комфортной образовательной среды. Кроме того, к важнейшим необходимым умениям учителя относится его способность разрабатывать (осваивать) и применять современные психолого-педагогические технологии, основанные на

знании законов развития личности и поведения в реальной и виртуальной среде.

Таким образом, учитывая требования действующего законодательства, мы осознаем, что учитель сегодня должен обладать актуальными знаниями в области предметных методик и нормативно-правового регулирования в сфере образования, готовностью к инновационной и творческой деятельности, к непрерывному повышению своей квалификации и совершенствованию своего профессионального мастерства в течение всей педагогической деятельности.

С целью создания эффективной модели повышения квалификации в образовательной организации нами было проведено диагностирование уровня готовности педагогов к работе постоянно изменяющихся условиях, их компетентности и профессиональных затруднений.

В науке существуют различные подходы, методы исследования педагогического профессионализма учителя: профессиографии К. К. Платонова [47], системно-структурный подход В. А. Сластенина [61], ранжирование Н. Н. Нечаева и А. Н. Одинцовой, оценка работы учителя по «полезному результату» П. К. Анохина [29].

Для реализации цели диссертации проведено анкетирование учителей с использованием опросников, разработанных специалистами Центра сопровождения молодых педагогов факультета дополнительного образования ФГБОУ ВПО «УлГПУ им. И.Н. Ульянова». Для опроса молодых педагогов (стаж работы до 5 лет) было принято решение использовать анкету С. В. Данилова, Л. П. Шустовой, Т.В. Володиной «Изучение затруднений педагогов на начальном этапе профессиональной карьеры». Результаты представлены в таблице (Приложение 1).

Результаты опроса показали, что более половины молодых педагогов имеют сложности в общении и налаживании взаимоотношений с родителями учеников, а также в обсуждении с ними образовательных результатов ребенка.



Для значительной части педагогов (38 %) представляет определенную сложность организация занятий внеурочной деятельности.

Кроме того, почти половина молодых учителей (44 %) имеют трудности с распределением времени на различные виды работы, 60 % педагогов отмечают факт нехватки времени на подготовку к выполнению своих профессиональных функций.

Высокую актуальность среди молодых учителей имеют проблемы низкой мотивации учеников к освоению образовательной программы (57 %), нарушения школьниками дисциплины во время учебных и внеурочных занятий (45 %).

37 % молодых педагогов имеют сложности в разрешении конфликтных ситуаций между школьниками. Значительной части учителей (47 %) сложно справляться в педагогической деятельности со своими собственными эмоциями: волнением, тревожностью, растерянностью.

Особую трудность у молодых педагогов вызывает работа с детьми разного уровня развития и подготовки: с ОВЗ, одарёнными, и т.д. (53 %).

Наибольшее число учителей (60-65 %) имеют сложности с организацией и проведением родительских собраний и, в целом, с ведением деятельности, связанной с выполнением функций классного руководителя.

Кроме того, значительная часть молодых педагогов чувствуют себя неуверенно в подготовке и проведении различных мероприятий (семинаров, методических объединений, конференций, выставок, смотров и конкурсов).

Во взаимоотношениях с коллегами и представителями администрации школы подавляющее большинство начинающих учителей чувствуют себя комфортно.

Среди приоритетных направлений повышения своей квалификации молодые педагоги отмечают следующие:

- нормативно-правовая база образовательного процесса,

- организация образовательной деятельности в соответствии со ФГОС и Профессиональным стандартом педагога,
- применение информационных технологий в образовании.

Наиболее предпочтительными формами работы при организации процесса повышения квалификации по мнению педагогов являются:

- очные занятия теоретической и практической направленности,
- специализированная профессиональная образовательная программа,
- тренинги профессиональных умений, личностного роста,
- консультации (в т.ч. психологические).

Для педагогов со стажем 5 лет и выше анкетирование проводилось посредством заполнения листа самооценки «Составляющие компетентности учителя», разработанного на основе методики определения профессиональной подготовки В. А. Елькиной. Результаты опроса также можно увидеть в таблице (Приложение 2).

Проведенный опрос педагогов со стажем 5 лет и выше показал, что уровень их профессиональной компетентности оценивается учителями преимущественно как средний и высокий (4-5 баллов), за исключением показателя 4 – наличие творческих, проектировочных, исследовательских умений. 46 % педагогов отмечают, что не обладают необходимыми и достаточными умениями для осуществления творческой, инновационной и проектной деятельности.

Уровень коммуникативной компетентности по большинству показателей данная категория учителей оценивает как высокий (5 баллов). Однако педагоги отмечают, что не в полной мере владеют умениями убеждать и аргументировать свою позицию. Кроме того, владение ораторским искусством, грамотностью устной и письменной речи, публичным представлением результатов своей работы, отбором адекватных форм и методов презентации также находится у большей части педагогов на среднем уровне.

Необходимо отметить, что информационная компетентность педагогов, их умение использовать компьютерные и мультимедийные технологии, цифровые образовательные ресурсы в образовательном процессе, готовность к ведению дистанционной образовательной деятельности нуждаются в значительной доработке.

Стоит также подчеркнуть, что значительная часть педагогов испытывает трудности в эффективном использовании в профессиональной деятельности законодательных и иных нормативных правовых документов органов власти, а также локальных актов и иной школьной документации для решения соответствующих профессиональных задач.

С целью изучения готовности педагогов к творческой и инновационной деятельности в условиях информальной модели непрерывного образования нами было организовано анкетирование с использованием опросника «Определение готовности к творчеству и инновациям», созданного на основе методики профессора И. П. Раченко [57, 80].

Результаты опроса (Приложение 3) показали, что значительная часть учителей понимает суть понятий «творческая и инновационная деятельность», признает их особую роль в учебно-воспитательном процессе. Вместе с тем, больше половины педагогов владеют навыками разработки творческих заданий для обучающихся и понимают ценность творчества в преобразовании педагогического процесса. Однако в целом учителя осознают необходимость совершенствования образовательной системы в школе.

Проанализировав данные результатов опроса учителей, требования действующего законодательства в сфере профессионального развития педагогов, мы предлагаем следующую модель повышения квалификации педагогов в МАОУ «СОШ № 137 г. Челябинска» (рисунок 6).



Рисунок 6 – Модель повышения квалификации педагогов образовательной организации

Системообразующим элементом модели повышения квалификации педагогических кадров в образовательной организации № 137 является педагогический совет. В соответствии с Уставом учреждения педагогический совет является органом коллегиального управления. Функциями педагогического совета является рассмотрение вопросов функционирования и развития образовательной организации. Одним из актуальных и важных рассматриваемых вопросов по-прежнему остается повышение квалификации педагогического персонала, так как изменение парадигмы образования от знаниевого подхода к компетентностному заставило пересмотреть отношение к организации повышения квалификации педагогов. На педагогическом совете рассматриваются и утверждаются концептуальные основы повышения квалификации педагогов в образовательной организации, анализируется состояние проблемы, утверждаются планы работы отдельных элементов структуры

повышения квалификации педагогов образовательной организации.

Подчиненными педагогическому совету структурными элементами повышения квалификации являются:

- научно-педагогическая лаборатория,
- методический семинар,
- предметные кафедры и методические объединения (МО).

**Научно-педагогическая лаборатория** является объединением педагогических работников по интересующим их проблемам в области воспитания и обучения, предметных методик. Научно-педагогическая лаборатория ведет работу в рамках отдельных секций:

1. Организация проектной и учебно-исследовательской работы учащихся;
2. Технология написания выпускного сочинения и подготовка к итоговому собеседования по русскому языку;
3. Особенности очно-заочного, индивидуального, дистанционного и электронного обучения в условиях средней школы;
4. Введение в образовательную программу учреждения обучения русскому как родному языку; практика введения второго иностранного языка;
5. Реализация программ воспитания школьников на уровне начального общего, основного общего, среднего общего образования;
6. «Непростые» страницы отечественной истории.

В основу работы научно-педагогической лаборатории положено:

- изучение теоретических вопросов, эффективного опыта по изучаемым проблемам;
- подготовка обобщенной информации и обмен опытом;
- разработка методических рекомендаций, подготовка материалов для публикаций.

**Методический семинар «Субботние встречи»** является системой теоретико-методических занятий, направленных на активизацию

деятельности педагогов в системе повышения квалификации. Методический семинар представляет собой систему лекций, практикумов, круглых столов, где рассматриваются актуальные вопросы современного образования, психолого-педагогические проблемы воспитания и обучения учащихся, нормативно-правовое обеспечение образовательного процесса.

**Предметные кафедры** являются объединением учителей по отдельным образовательным областям. В школе существует 3 кафедры:

- кафедра учителей начальных классов,
- кафедра математических и естественных наук,
- кафедра филологии и гуманитарных наук.

Кафедры организуют работу по аттестации педагогических работников, разрабатывают и вносят изменения в рабочие программы отдельных учебных предметов, курсов внеурочной деятельности, сопровождают работу педагогов по индивидуальным методическим темам.

**Научно-практическая конференция** является важным структурным элементом системы повышения квалификации, где подводятся итоги работы учителей по различным направлениям, исследовательской, методической работы, представляются доклады, обобщающие опыт учителя, рекомендуются к публикации наиболее интересные и актуальные разработки.

Предлагаемая нами модель является динамической, где все структурные элементы взаимосвязаны и взаимодействуют друг с другом. Предложенная нами система саморазвивающаяся, в которой по мере необходимости могут появляться новые подсистемы, другие, выполнившие свою функцию, исчезают.

Рассмотрим некоторые содержательные аспекты отдельных элементов системы повышения квалификации.

На методическом семинаре «Субботние встречи» в составе отдельных блоков проводятся следующие тематические лекции.

1. Нормативно-правовое обеспечение образовательного процесса:

– «Изменения в действующем законодательстве в области образования»;

– «Ведение педагогической деятельности в соответствии с Профессиональным стандартом «Педагог»;

– «Государственная итоговая аттестация выпускников»;

– «Порядок аттестации педагогических работников».

2. Психолого-педагогическое обеспечение образовательного процесса:

– «Психолого-педагогические особенности личности представителей поколения Z»;

– «Насилие в образовательном учреждении как актуальная проблема»;

– «Педагогический конфликт. Проблема. Способы разрешения»;

– «Художественный фильм «Доживем до понедельника» как энциклопедия педагогического конфликта».

3. Цифровые технологии в учебно-воспитательном процессе:

– «Возможности информационной системы АС «Сетевой город. Образование» в управлении качеством образования в школе»;

– «Цифровая образовательная среда. Электронное обучение. Проблемы и перспективы»;

– «Использование электронных образовательных ресурсов в организации индивидуального, дистанционного, очно-заочного обучения».

Практикумы:

– «Разработка технологической карты урока»;

– «Индивидуальная карта профессионального совершенствования учителя».

Круглые столы:

– «Использование современных воспитательных технологий в работе классного руководителя»;

– «Адаптация 5-тиклассников к обучению в основной школе»;

– «Роль и место музея Карельского фронта в программе воспитания учеников школы».

Формальная модель предметной кафедры как структурного элемента системы повышения квалификации педагога представляет собой (рисунок 7).



Рисунок 7 – Формальная модель предметной кафедры как структурного элемента системы повышения квалификации педагога

Важным направлением деятельности кафедры является организация взаимообучения, обмен опытом, наставничество. С этой целью проводятся открытые и пригласительные уроки и внеклассные мероприятия, такие как «Литературная гостиная», «Образовательный квест», «Географический баттл», «Суть времени» и др.

Необходимым элементом в системе повышения квалификации педагогов является индивидуальная работа учителя по теме самообразования.



На выбор индивидуально-методической темы учителя влияет:

- интерес учителя к выбранной теме,
- методическая тема школы,
- методическая проблема, над которой работает предметная

кафедра.

Темы самообразования рассматриваются и утверждаются на заседаниях кафедр. В 2020-2021 учебном году педагогами были выбраны темы по следующим направлениям:

У 32 % педагогов темы самообразования связаны с применением цифровых технологий в образовательном процессе;

21 % учителей в рамках методических тем рассматривают проблемы дистанционного обучения в школе;

18 % учителей связали темы самообразования развитием у обучающихся навыков исследовательской и проектной деятельности;

11 % педагогов рассматривают в своих исследованиях различные аспекты достижения планируемых предметных и метапредметных результатов в условиях реализации ФГОС общего образования;

У 10 % педагогов методические темы посвящены проблемам дифференцированного и индивидуального обучения;

Для 8 % педагогов актуальной остается подготовка выпускников школы к государственной итоговой аттестации (ГИА).

Важно отметить, что в этом учебном году все темы самообразования педагогов и методические темы кафедр прямо или косвенно связаны участием МАОУ «СОШ № 137 г. Челябинска» в федеральном проекте «Цифровая образовательная среда». Одной из форм повышения квалификации является работа педагога с индивидуальной картой профессионального совершенствования учителя. Карта заполняется по мере продвижения педагога в исследовании его методической темы.

Нами предложен макет данной карты (таблица 12):

Таблица 12 – Индивидуальная карта профессионального совершенствования

Фамилия, имя, отчество _____		
Тема самообразования _____		
№ п/п	Раздел	Содержание
1.	Актуальность	Краткое обоснование актуальности исследования
2.	Цель, задачи	Учитель ставит цель своего исследования, определяет задачи для достижения этой цели
3.	Объект и предмет исследования	Определяется теоретическая обоснованность выбранных объекта и предмета
4.	Тема исследования	Раскрывается краткое содержание темы исследования, определяются основные источники, литература
5.	Предполагаемые результаты	Представляются ожидаемые результаты исследования.

Работа над методической темой проводится в несколько этапов:

1. **Аналитический этап**, на котором изучается состояние проблемы, определяются затруднения, актуальные для педагога или учащихся, требующие исследования и разрешения.

2. **Организационный этап**, на котором происходит постановка цели, задач исследования, определяется план работы.

3. **Содержательно-деятельностный этап**. На данном этапе изучается основное содержание, определяются основные понятия, изучается эффективный опыт других педагогов по данной проблеме, теоретическая и методическая литература, интернет-ресурсы. Педагог участвует в различных семинарах, вебинарах, круглых столах, проходит курсы по исследуемой теме. Разрабатываются технологии, методические и дидактические материалы и рекомендации.

4. **Этап внедрения и оценки**. Проводится работа по апробации и внедрению новых технологий и методик в учебно-воспитательный процесс. Проверяется их результативность, проводится корректировка.

5. **Итогово-аналитический этап**, на котором проводится анализ полученных результатов, осуществляется обобщение и распространение опыта учителя через выступления на научно-практической конференции,

«Субботних встречах» и/или публикацию методических материалов. На данном этапе уточняются перспективы дальнейшей работы над данной проблемой, отдельными ее аспектами или необходимость поиска новой методической темы.

Продолжительность работы над методической темой может быть различной по времени.

Работа над методической темой вписывается в неформальную модель образования и способствует реализации индивидуальной образовательной траектории педагога.

В первой главе нами были рассмотрены теоретические аспекты управления системы повышения квалификации педагогов в образовательной организации. С целью реализации проекта организации повышения квалификации в МАОУ «СОШ № 137 г. Челябинска» нами предлагается следующая модель управления данной системой, опирающаяся на два основания: субъекты управления и объекты управления.

Объектами управления являются педагогический совет, предметные кафедры, методические объединения, научно-педагогические лаборатории, методический семинар, научно-практическая конференция.

Управление объектами системы повышения квалификации осуществляется посредством следующих функций: планирование, организация, мотивация, контроль.

Педагогический совет реализует функции планирования, мотивации и контроля через комплексный анализ, сбор и обобщение информации, поощрение педагогических работников и оценку результатов деятельности учителей.

Предметные кафедры реализуют функции планирования, организации, мотивации и контроля. В рамках деятельности предметной кафедры планируется и координируется деятельность членов кафедры по повышению квалификации, отслеживаются результаты индивидуальной

работы педагога, оценивается качество предложенных учебно-методических материалов.

Научно-педагогическая лаборатория выполняет функции планирования и организации.

Методический семинар «Субботние встречи» реализует функции организации, мотивации.

Научно-практическая конференция осуществляет функции мотивации и контроля.

Управление системой повышения квалификации педагогических работников МАОУ «СОШ № 137 г. Челябинска» представлена следующими субъектами: директор школы, заместитель директора, руководитель научно-педагогической лабораторией, научный консультант, заведующий кафедрой, учитель. Управление системой в целом реализуется через функции, представленные функциональными обязанностями субъектов управления (таблица 13).

Таблица 13 – Функциональные обязанности субъектов управления

№ п/п	Уровень управления	Субъект управления	Функциональные обязанности
1.	Стратегический уровень	Директор	Выполняет функцию стратегического планирования; обеспечивает деятельность всех структур системы повышения квалификации; организует деятельность рабочих групп по разработке отдельных направлений повышения квалификации в единой системе профессионального развития кадров; содействует эффективному функционированию научно-педагогических лабораторий, предметных кафедр; создает условия для индивидуального роста педагога; обеспечивает финансово-экономическую составляющую системы повышения квалификации кадров.
2.	Тактический уровень	Заместитель директора	Координирует работу всех структурных элементов системы повышения квалификации педагогических кадров; осуществляет промежуточный контроль деятельности объектов управления системой повышения квалификации; выполняет своевременную корректировку деятельности элементов системы; реализует непосредственное

Продолжение таблицы 13

			руководство деятельностью заведующих кафедрами, руководителей научно-педагогических лабораторий; обеспечивает непрерывное повышение профессионального мастерства педагогических работников и их своевременную аттестацию.
3.	Технологический уровень	Заведующий кафедрой	Выполняет функции планирования работы кафедры; осуществляет своевременную корректировку планов; контролирует выполнение плана работы и деятельности педагогических работников по основным направлениям: учебно-воспитательная деятельность и повышение квалификации; принимает непосредственное участие в работе методического семинара, руководит одной из научно-педагогических лабораторий; представляет результаты работы кафедры на педагогическом совете; осуществляет мониторинг результативности работы по повышению квалификации педагогического персонала; представляет материалы для поощрения учителей.
4.	Уровень управления саморазвития	Учитель	Выполняет планирование своей деятельности по повышению своего педагогического мастерства, участвует в работе кафедр, научно-педагогических лабораторий, выполняет функции самоконтроля самоорганизации, самомотивации, самоконтроля.

Модель управления качеством повышения квалификации педагогических работников можно представить следующей схемой (рисунок 8).

Особую роль в системе повышения квалификации педагогических работников играют следующие субъекты управления: заместитель по безопасности, заместитель по АХЧ, главный бухгалтер, научный консультант, педагог-психолог, социальный педагог, педагог-библиотекарь. Они осуществляют сопровождение деятельности системы повышения квалификации в соответствии с их функциональными обязанностями.

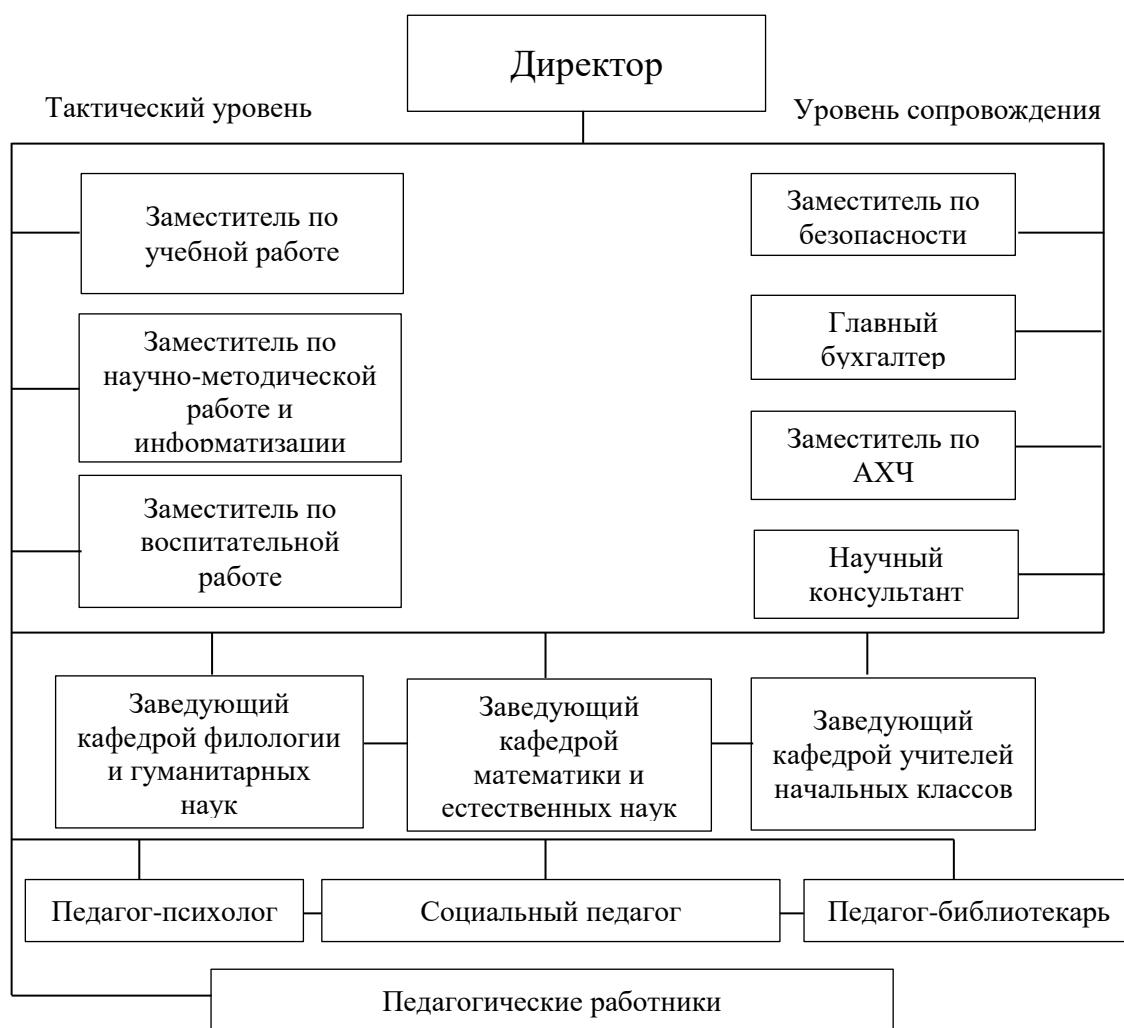


Рисунок 8 – Модель управления качеством повышения квалификации педагогических работников

Нами определены основные этапы внедрения модели повышения квалификации в практику деятельности школы.

**1. Организационно-подготовительный.** На этом этапе изучается состояние системы повышения квалификации образовательной организации, анализируется кадровый состав, рассматриваются возможности материально-технической базы школы для организации системы повышения квалификации. Изучаются интересы, потребности и затруднения педагогического коллектива, определяется круг специалистов, ученых, организаций-партнеров, которые могут быть привлечены к осуществлению деятельности по повышению квалификации педагогических работников. Составляется план работы отдельных структур системы повышения квалификации.

**2. Содержательно-деятельностный.** На данном этапе осуществляется работа всех структур системы повышения квалификации, проводятся занятия научно-педагогических лабораторий, методического семинара «Субботние встречи», происходит обобщение опыта учителей, представляются результаты индивидуальной работы педагогов над методическими темами, проводится научно-практическая конференция, где представляется наиболее интересный материал с результатами деятельности педагогов, определяется содержание сборника методических материалов.

**3. Контрольно-аналитический этап.** Рассматриваются промежуточные результаты внедрения системы повышения квалификации, вносятся коррективы в планы работ отдельных подразделений системы повышения квалификации, проводится опрос педагогов с целью выявления удовлетворенности системой повышения квалификации.

Результативность деятельности образовательной организации по внедрению в практику модели повышения квалификации рассматривается на совещаниях при директоре, заместителях директора. Данные о ходе реализации представлены в таблице 14.

Таблица 14 – План внедрения модели повышения квалификации в деятельность образовательной организации

№ п/п	Мероприятие	Время проведения	Ответственный
1	2	3	4
1	Анализ и планирование работы по повышению квалификации в школе	Август	Директор, Зам. директора по учебной работе.
2	Заседания кафедр с утверждением планов работы на учебный год	Август	Заведующие кафедрами
3	Утверждение плана научно-педагогической лаборатории	Август	Зам. директора по учебной работе, зам. директора по воспитательной работе, зам. директора по информатизации.
4	Представление информации о деятельности кафедры на совещании при директоре	Октябрь Январь Апрель	Заведующие кафедрами

*Продолжение таблицы 14*

5	Информация о ходе реализации внедрения модели повышения квалификации	Октябрь Январь Апрель	Директор, заместители директора.
6	Совещание при директоре по вопросам материально-технического обеспечения системы повышения квалификации	Сентябрь	Главный бухгалтер, зам. по АХЧ, зам. по информатизации
7	Совещание при директоре по теме: «О работе методического семинара»	Август Декабрь Март	Директор, зам. директора по учебной работе, зам. директора по воспитательной работе, зам. директора по информатизации.
8	Самоотчет учителя о результатах работы над темой самообразования	В течение учебного года	Заведующие кафедрами
9	Совещание при директоре о результатах работы школы по повышению квалификации	Январь Май	Зам. директора по учебной работе, зам. директора по воспитательной работе, зам. директора по информатизации, заведующие кафедрами.

Внедрение в практику модели повышения квалификации и управления данной системой позволили нам сделать вывод о том, что данная модель работоспособна, отвечает потребностям современной образовательной организации и может использоваться другими общеобразовательными учреждениями.

### 2.3 Методические рекомендации по внедрению модели управления качеством повышения квалификации педагога

Меняющиеся условия функционирования образовательных организаций диктуют необходимость постоянного совершенствования педагогического персонала. В настоящее время наблюдается разнообразие рынка услуг по повышению квалификации педагогических кадров: институты повышения квалификации, центры развития образования, участие педагогов в творческих конкурсах профессионального мастерства.



Нами предлагаются методические рекомендации для руководителей школ: директоров и заместителей по созданию и управлению системы повышения квалификации в образовательной организации.

Внедрение предлагаемой нами модели позволяет систематизировать и обобщить результаты повышения квалификации работников, полученные в различных структурах и учреждениях, определить направления дальнейшего саморазвития и самоопределения педагога.

Нами предлагается следующий алгоритм действий по моделированию и управлению системы повышения квалификации внутри школы.

**На первом этапе** предлагается:

- изучить профессиональные интересы и затруднения педагогов; примерные методики опроса представлены в Приложениях 1, 2;
- проанализировать данные опроса и определить основные точки развития педагогического коллектива в целом и каждого учителя в отдельности;
- определить возможности сетевого взаимодействия с организациями повышения квалификации педагогического персонала;
- изучить рынок предлагаемых услуг повышения квалификации педагогических работников;
- разработать концептуальные основы повышения квалификации педагогических работников школы;
- определить внутришкольные институты, посредством которых планируется реализация программ повышения квалификации педагогических кадров;
- разработать нормативную базу и издать локальные акты, регламентирующие деятельность школы по повышению квалификации педагогов.

**На втором этапе** предлагается:

- осуществить планирование работы отдельных элементов

системы повышения квалификации (предметных кафедр, научно-педагогических лабораторий, методического семинара, методических объединений и др.);

– организовать работу всех структурных элементов на протяжении учебного года.

На **третьем этапе** необходимо провести промежуточный анализ деятельности, внести соответствующие коррективы в случае необходимости.

**Четвертый этап** предполагает обсуждение результатов деятельности системы повышения квалификации, обобщение и представление эффективного опыта на педагогическом совете школы.

Для понимания содержательного аспекта элементов системы повышения квалификации предлагаем к рассмотрению примеры отдельных тем, рассматриваемых

Одно из занятий научно-педагогической лаборатории «Непростые страницы отечественной истории» посвящено вопросу революций начала XX века в России. На этом занятии учителя истории и литературы обсуждают, каким образом история революций представлена в исследованиях различных авторов, как трактуются события 1917 года, что явилось причиной гражданской войны, как события революций отображаются в произведениях художественной литературы. На данном занятии рассматривается возможность изучения на уроках истории альтернативных точек зрения по изучаемой проблеме. Учителям истории предлагается дать возможность ученикам выбрать одну из них и попробовать обосновать свой выбор. Учителям литературы предлагается представить ученикам обзор художественных произведений, где авторы диаметрально противоположно описывают одни и те же исторические события и предложить им высказать свое критическое мнение о прочитанных произведениях. Педагогам предлагается несколько заданий, одно из которых направлено на подготовку учащихся к написанию

итогового сочинения выпускника по обсуждаемой теме.

Данное мероприятие позволяет расширить кругозор учителя, освежить знания по изучаемой проблеме и предлагает новую форму работы с учащимися, в том числе, с использованием возможностей цифровой образовательной среды.

Традиционным мероприятием является проведение круглого стола «Адаптация пятиклассников к обучению в основной школе».

Нами предлагается следующий алгоритм подготовки и проведения данного мероприятия.

1. Учителя, выпустившие учеников 4-х классов, готовят качественную характеристику класса, содержащую информацию об уровне сформированности у выпускников начальной школы необходимых универсальных учебных действий. Представляется информация об отдельных учениках класса, их семьях, особенностях взаимоотношений обучающихся с родителями, обращается внимание на отдельные категории обучающихся: детей с ОВЗ, находящихся в трудной жизненной ситуации т.д.

2. Классные руководители 5-х классов совместно с учителями-предметниками в сентябре проводят диагностические работы с целью определения уровня остаточных знаний учащихся, информируют участников круглого стола о проблемах, связанных с работой в классе, трудностях во взаимоотношениях с учащимися.

3. Педагогом-психологом, социальным педагогом предлагается проведение конкретных мероприятий по ликвидации пробелов знаний обучающихся с учетом их психофизиологических особенностей. Рекомендуется проведение коллективных творческих дел с привлечением родителей для сплочения классного коллектива и создания комфортных условий для детей в адаптационный период.

Подготовка и проведение круглого стола по данной теме систематизирует работу учителей по формированию у обучающихся УУД, активизирует деятельность по изучению новых методов и приемов

обучения, актуализирует знания возрастной психологии.

Предлагаемые методические рекомендации могут быть использованы другими образовательными организациями как инструмент разработки системы повышения квалификации педагогов в школе.

#### Выводы по второй главе

1. В результате опытно-поисковой работы нами создана модель повышения квалификации и разработаны эффективные механизмы управления данной системой. Модель является универсальной и может быть использована при построении любой системы образовательного процесса в школе.

2. Представленная нами модель повышения квалификации педагогических работников в общеобразовательной организации является динамической, саморазвивающейся системой, состоит из отдельных структур и подсистем, связанных между собой и находящихся в постоянном взаимодействии.

3. Предлагаемая модель будет эффективной при условии индивидуализации, дифференциации и расширении функций субъектов системы.

4. Разработанные нами методические рекомендации могут быть использованы в практике других общеобразовательных организаций

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Постоянно изменяющаяся ситуация в мире, связанная с появлением и развитием новых технологий, широкая цифровизация всех отраслей экономики, пандемия 2020 года поставили перед образовательными организациями задачу постоянного обновления знаний учителей и повышения их квалификации в течение всей жизни. Потребность в постоянном обновлении информации, актуализации знаний и опыта обосновало необходимость разработки новых моделей повышения квалификации, обеспечивающих профессиональный рост и развитие педагога. Изучение практик организации повышения квалификации работников образования на разных уровнях, анализ существующих систем управления доказывает актуальность создания эффективных форм, повышения квалификации учителей, способствующих их профессиональному совершенствованию и личностному самоопределению.

Предлагаемая нами магистерская диссертация является актуальной, так как в ней предложена универсальная модель управления важным процессом образовательной организации – повышением квалификации.

В работе определены функциональные обязанности субъектов управления и представлена система объектов повышения квалификации.

Предлагаемая модель управления является унифицированной формой решения различных задач, которые ставятся перед образовательной организацией в условиях современности. Созданная нами система является работоспособной, саморазвивающейся, так как ее деятельность основана на учете интересов участников образовательного процесса и представляет собой сочетание неформальной и информальной моделей получения образования.

Нами утверждается, что системообразующим элементом модели повышения квалификации является педагогический совет, который

является высшим коллегиальным органом управления школой.

Предложенная нами в диссертационном исследовании система управления качеством повышения квалификации педагогического персонала является уровневой, рациональной, саморазвивающейся, включающей в себя субъекты и объекты управления, что делает ее эффективной и оптимальной.

Изучение теоретической и методической литературы, осуществление опытно-поисковой, проектной работы позволили нам сделать следующие общие выводы по диссертационному исследованию.

1. Качество повышения квалификации педагогических работников и эффективное управление этим процессом зависит от ряда педагогических условий: анализ и перспективное планирование; своевременное внесение коррективов в образовательный процесс; вовлечение педагогов в процесс принятия решений; материально-техническая обеспеченность образовательного процесса; удовлетворенность педагогов результатами своей работы и условиями труда.

2. Системно-деятельностный подход в реализации федеральных государственных образовательных стандартов диктует необходимость постоянного совершенствовании профессионального уровня учителя, обновления его знаний, овладения передовыми технологиями в обучении и воспитании.

3. Предложенная нами система повышения квалификации педагогических работников и модель управления данной системой опирается на теоретические основы управления, научные методы моделирования и представляет собой законченный продукт, позволяющий образовательной организации эффективно функционировать и развиваться.

4. Модель системы повышения квалификации включает в себя следующие элементы: научно-педагогические лаборатории, методический семинар, предметные кафедры, научно-практическую конференцию,

публикации статей методических разработок в ежегодном сборнике школы.

5. Предлагаемая в нашем исследовании система управления повышением квалификации является уровневой, рациональной, саморазвивающейся, включающей в себя субъекты и объекты управления.

6. Эффективность системы повышения квалификации педагогов и модели управления данной системой, предложенных нами в диссертационном исследовании, проверена положительными результатами внедрения данной модели в практику работы МАОУ «СОШ № 137 г. Челябинска».

Таким образом, цель и задачи магистерской диссертации выполнены в полном объеме.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Александрова, М. В. Становление карьеры педагога в территориальной образовательной системе [Текст] : монография / М. В. Александрова. – Великий Новгород : Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого, 2017. – 238 с.
2. Архангельский, С. И. Учебный процесс в высшей школе, его закономерные основы и методы [Текст] / С. И. Архангельский. – Москва : Высшая школа, 1980. – 368 с.
3. Афанасьев, В. Г. Общество: системность, познание и управление [Текст] / В. Г. Афанасьев. – Москва : Политиздат, 1981 – 432 с.
4. Афанасьев, В. Г. Системность и общество [Текст] / В. Г. Афанасьев. – Москва : Политиздат, 1980 – 366 с.
5. Вершловский, С. Г. Непрерывное образование : историко-теоретический анализ феномена [Текст] : монография / С. Г. Вершловский. – Санкт-Петербург : Санкт-Петербургская акад. постдипломного пед. образования, 2008. – 151 с.
6. Власенко, С. В. Современные аспекты управления профессиональным развитием педагога [Текст] / С. В. Власенко // Вектор науки ТГУ. – 2012. – № 32 (9). – С. 70-72.
7. Деркач, А. А. Акмеологические основы развития профессионала. [Текст] / А. А. Деркач. – Москва : Издательство Московского психолого-социального института ; Воронеж : НПО «МОДЭК», 2004. – 752 с.
8. Друкер, П. Ф. Менеджмент в некоммерческой организации: принципы и практика [Текст] : Пер. с англ./ П. Ф. Друкер. – Москва : Вильямс, 2007. – 304 с.
9. Загвязинский, В. И. Методология педагогического исследования [Текст] : учебное пособие для вузов / В. И. Загвязинский. – 2-е изд. испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2018. – 117 с.



10. Загвязинский, В. И. Творчество в управлении школой [Текст] : В. И. Загвязинский, С. А. Гильманов. – Москва : Знание – 1991. – 64 с.
11. Зайцева, Т. В. Управление персоналом [Текст] : учебник / Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб. – Москва : Форум ; Инфра-М, 2016. – 336 с.
12. Захаров, М. Г. Организация труда директора школы [Текст] / М. Г. Захарова. – Москва : Просвещение, 1971. – 159 с.
13. Захарова, Е. А. Требования к профессиональному развитию педагогов в условиях последипломного образования [Текст] / Е. А. Захарова // Молодой ученый. – 2011. – № 3. Т. 2. – С. 115-117.
14. Зеер, Э. Ф. Психология профессионального развития [Текст] / Э. Ф. Зеер. – Москва : Академия. 2015. – 240 с.
15. Зенков, А. Р. Образование в условиях пандемии: возможности и ограничения цифрового обучения [Текст] / А. Р. Зенков // Анализ и прогноз. Журнал ИМЭО РАН, 2020. – С. 51-64.
16. Зотов, А. Ф. Идеализированная модель как основа научной теории [Текст] / А. Ф. Зотов // Вопросы повышения эффективности теоретических исследований в педагогической науке. – Москва : НИИ ОП АПН СССР., 1986 – Ч. 1. – С. 4-12.
17. Ильясов, Д. Ф. Школа как самообучающаяся организация [Текст] / Д. Ф. Ильясов, В. В. Кудинов, А. Х. Зарипов. // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров, 2011. – № 1 (6) – С. 37-42.
18. Исаев, И. Ф. Профессионально-педагогическая культура преподавателя [Текст] : учеб. пособие для студ. вузов, обучающихся по пед. спец. / И. Ф. Исаев. – Москва : Академия, 2004. – 206 с.
19. История образования и педагогической мысли [Текст] : учебник-справочник / В. Г. Пряникова, З. И. Равкин ; Рос. акад. образ., Ин-т теорет. педагогики и межд. исслед. в образовании. – Москва : Новая школа, 1995. – 96 с.

20. Кант, И. Сочинения в шести томах [Текст] Т. 3 : Философское наследие. Акад. наук СССР. Ин-т философии / Под общ. ред. В. Ф. Асмуса, А. В. Гулыги, Т. И. Ойзермана. – Москва : Мысль, 1964. – Т. 3. – 799 с.
21. Капто, А. Е. Организация внутришкольного управления [Текст] / А. Е. Капто. – Москва : Знание, 1991. – 47 с.
22. Кеспииков, В. Н. Современное качество общего образования: модели образовательных систем и эффективные педагогические механизмы достижения [Текст] : монография / В. Н. Кеспииков, М. И. Солодкова, Д. Ф. Ильясов и др. – Челябинск: ЧИППКРО, 2012. – 240 с.
23. Климов, Е. А. Психология профессионального самоопределения [Текст] : учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / Е. А. Климов. – Москва : Академия, 2014. – 304 с.
24. Коджаспирова, Г. М. Педагогический словарь [Текст] / Г. М. Коджаспирова, А. Ю. Коджаспиров. – Москва : Академия, 2000. – 176 с.
25. Конаржевский, Ю. А. Менеджмент и внутришкольное управление [Текст] / Ю. А. Конаржевский. – Москва : Педагогический поиск, 1999. – 224 с.
26. Конаржевский, Ю. А. Педагогический анализ учебно-воспитательного процесса как фактор повышения эффективности управления общеобразовательной школой [Текст] : дис. ... докт. пед. наук : 13.00.01 / Конаржевский Юрий Анатольевич – Челябинск, 1980. – 507 с.
27. Коптелов, А. В. Профессиональное развитие педагогов в условиях введения федеральных государственных образовательных стандартов общего образования [Электронный ресурс] / А. В. Коптелов, А. В. Машуков // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – № 6. Режим доступа : <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=7816>.
28. Кузьмина, Н. В. Профессионализм личности преподавателя и мастера производственного обучения [Текст] / Н. В. Кузьмина. – Москва: Высшая школа, 1990. – 117 с.

29. Куравин, Ф. В. Педагогические основы управления школой-комплексом самоопределения личности [Текст] : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01 / Куравин Федор Васильевич. – Челябинск, 1997. – 170 с.
30. Лазарев, В. С. Системное развитие школы: [модель системно-целевого управления развитием школы] [Текст] / В. С. Лазарев. – Москва : Педагогическое общество России, 2002. – 304 с.
31. Мелехина, Е. А. Роль непрерывного образования в профессиональном развитии педагога [Текст] / Е. А. Мелехина // Педагогическое образование и наука. – 2016. – № 12. – С. 20-25.
32. Мескон, М. Х. Основы менеджмента [Текст] / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва : Дело ЛТД, 2014. – 702 с.
33. Миронова, М. Н. Попытка целостного подхода к построению модели личности педагога [Текст] / М. Н. Миронова // Вопросы психологии. – 2018. – № 1. – С. 44-54.
34. Миронова, Р. Е. Методологические вопросы ценностного подхода к проблеме формирования личности [Текст] : дис. ... канд. филос. наук / Миронова Р. Е. – Саратов, 1986. – 176 с.
35. Митина, Л. М. Профессиональное развитие и здоровье педагога: проблемы и пути решения [Текст] / Л. М. Митина // Вестник образования России. – 2015. – № 7. – С. 48-58
36. Митина, Л. М. Психология труда и профессионального развития педагога [Текст] : учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / Л. М. Митина. – Москва : Академия, 2014. – 320 с.
37. Мунчинова, Л. Д. Периодизация развития системы повышения квалификации учителей России [Текст] / Л. Д. Мунчинова // Дискуссия. – 2013. – № 8 (38). – С. 138-143.
38. Найн, А. Я. Управление процессом обучения: психолого-педагогический аспект [Текст] / А. Я. Найн. – Челябинск : ЧГПИ, 1988 – 42 с.

39. Никитин, Э. М. Повышение квалификации учителей на основе деятельностного подхода [Текст] / Э. М. Никитин // Методист. – 2008. – № 7. – С. 66-68.
40. Ожегов, С. И. Толковый словарь русского языка: 80000 слов и фразеологических выражений [Текст] / С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова. – Москва : Азбуковник, 2017. – 944 с.
41. Панасенкова, М. М. Организационно-педагогические условия совершенствования системы повышения квалификации педагогов учреждений интернатного типа [Текст] : дисс. ... канд. пед. наук : 13.00.08 / Панасенкова Марина Михайловна. – Ставрополь, 2005. – 260 с.
42. Паначин, Ф. Г. Педагогическое образование в России [Текст] : монография / Ф. Г. Паначин. – Москва : Педагогика, 1979. – 216 с.
43. Панфилова, О. И. Понятие «профессиональная компетентность» и различные подходы к изучению феномена данного понятия [Текст] / О. И. Панфилова // Инновационные педагогические технологии : материалы V Междунар. науч. конф. – Казань : Бук, 2016. – С. 3-6.
44. Паспорт национального проекта «Образование» (утв. президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол от 24 декабря 2018 г. N 16)), [www.garant.ru](http://www.garant.ru).
45. Педагогика и психология высшей школы [Текст] : учебное пособие / под. ред. М. В. Булановой-Топорковой. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2012. – 544 с.
46. Педагогический словарь [Текст] : учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / В. И. Загвязинский, А. Ф. Закирова, Т. А. Строкова; под ред. В. И. Загвязинского, А. Ф. Закировой. – Москва : Академия, 2018. – 352 с.

47. Платонов, К. К. Структура и развитие личности: психология личности [Текст] / К. К. Платонов, А. Д. Глоточкин. – Москва : Наука, 1986. – 256 с.

48. Портнов, М. Л. Азбука школьного управления [Текст] / М. Л. Платонов. – Москва : Просвещение, 1991. – 191 с.

49. Постановление Правительства РФ от 26 декабря 2017 г. N 1642 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» (с изменениями и дополнениями). – [www.garant.ru](http://www.garant.ru).

50. Приказ Министерства просвещения РФ от 20 мая 2020 г. N 254 «Об утверждении федерального перечня учебников, допущенных к использованию при реализации имеющих государственную аккредитацию образовательных программ начального общего, основного общего, среднего общего образования организациями, осуществляющими образовательную деятельность». – [www.garant.ru](http://www.garant.ru).

51. Приказ Минобрнауки России (ред. от 11.12.2020) от 6 октября 2009 г. N 373 «Об утверждении и введении в действие федерального государственного образовательного стандарта начального общего образования (Зарегистрировано в Минюсте России 22.12.2009 N 15785). – [www.garant.ru](http://www.garant.ru).

52. Приказ Минобрнауки России от 17.12.2010 N 1897 (ред. от 11.12.2020) «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования» (Зарегистрировано в Минюсте России 01.02.2011 N 19644). – [www.garant.ru](http://www.garant.ru).

53. Приказ Минобрнауки России от 17.05.2012 N 413 (ред. от 11.12.2020) «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта среднего общего образования» (Зарегистрировано в Минюсте России 07.06.2012 N 24480). – [www.garant.ru](http://www.garant.ru).

54. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 18 октября 2013 г. N 544н «Об утверждении профессионального стандарта "Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)"» (с изменениями и дополнениями). – [www.garant.ru](http://www.garant.ru).

55. Ракилов, А. И. Философия. Основные идеи [Текст] / А. И. Ракилов. – Москва : Политиздат, 1988. – 368 с.

56. Рамазанов, М. К. Сущность и условия профессионального становления педагога [Текст] / М. К. Рамазанов // Молодой ученый. – 2014. – № 21. – С. 679-682.

57. Раченко, И. П. Педагогическое творчество учителей [Текст] / И. П. Раченко // Народное образование, 1985. – № 7. – С. 80-93.

58. Резанович, И. В. Компетентностный подход к подготовке менеджеров в высшей школе [Текст] / И. В. Резанович // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Сер. Образование, здравоохранение, физическая культура. – 2005. – № 15 (55). – С. 150-154.

59. Резанович, И. В. Концептуализация педагогического опыта в процессе внутриорганизационного повышения квалификации [Текст] / И. В. Резанович, Г. А. Шкерина // Вестник Томского гос. педагогического университета. – 2010. – № 4 (94) – С. 51-55.

60. Садовский, В. Н. Основания общей теории систем [Текст] / В. Н. Садовский. – Москва : Наука, 1974. – 280 с.

61. Слостенин, В. А. Формирование личности учителя советской школы в процессе профессиональной подготовки [Текст] / В. А. Слостенин. – Москва : Просвещение, 1976. – 160 с.

62. Советский энциклопедический словарь [Текст] / Гл. ред. А. М. Прохоров. – 3-е изд. – Москва : Сов. энциклопедия, 1985. – 1600 с.

63. Управление развитием школы [Текст] : пособие для руководителей образовательных учреждений / Под ред. М. М. Поташника, В. С. Лазарева. – Москва : Новая школа, 1995. – 464 с.

64. Управление современной школой. Пособие для директора школы [Текст] / Под ред. чл.-корр. РАО М. М. Поташника. – Москва : АПП ЦИТП, 1992. – 168 с.

65. Управление школой: теоретические основы и методы [Текст] : учебное пособие / Под ред. В. С. Лазарева. – Москва : Центр социальных и экономических исследований, 1997. – 336 с.

66. Усынин, В. В. Организация и управление самообразованием педагогов как фактор развития их профессиональной компетентности в условиях лицея как самообучающейся организации / В. В. Усынин, И. М. Василькова // Самообразование как фактор развития профессиональной компетентности педагогов в условиях инновационного развития образовательной организации : сб. материалов науч.-практ. конф. / Челябинск. – МАОУ «Лицей № 97 г. Челябинска», 2017. – С. 26-36.

67. Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями). – [www.garant.ru](http://www.garant.ru)

68. Философский энциклопедический словарь [Текст] / Гл. редакция Л. Ф. Ильичев, П. Н. Федосеев и др. – Москва : Советская энциклопедия, 1983. – 840 с.

69. Франкл, В. Человек в поисках смысла [Текст] : пер. с англ. и немецкого / В. Франкл. – Москва : Прогресс, 2017. – 368 с.

70. Шакуров, Р. Х. Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив [Текст] / Р. Х. Шакуров. – Москва : Просвещение, 1990. – 207 с.

71. Шамова, Т. И. Исследовательский подход в управлении школой [Текст] / Т. И. Шамова. – Москва : АПП ЦИТП (библиотека «Современная школа: проблемы руководства»), 1992. – 66 с.

72. Шамова, Т. И. Управление образовательными системами [Текст] : учебное пособие для вузов / Т. И. Шамова, П. И. Третьяков, Н. П. Капустин. – Москва : Владос, 2002. – 320 с.

73. Швырев, В. С. Теоретическое и эмпирическое в научном познании [Текст] / В. С. Швырев. – Москва : Наука, 1978. – 384 с.
74. Штофф, В. А. Роль моделей в познании [Текст] / В. А. Штофф. – Ленинград : Изд-во Ленинградского университета, 1963. – 126 с.
75. Щедровицкий, П. Г. Истоки культурно-исторической концепции Л. С. Выготского [Текст] / П. Г. Щедровицкий. – Москва : НИИ культуры. – 1991. – 60 с.
76. Юдин, Э. Г. Методология науки. Системность. Деятельность [Текст] / Э. Г. Юдин. – Москва : Эдиториал УРСС, 1997. – 444 с.
77. Ямбург, Е. А. Школа для всех : Адаптивная модель [Текст] / Е. А. Ямбург. – Москва : Новая школа, 1996. – 352 с.



## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

### Результаты анкетирования по методике

«Изучение затруднений педагогов на начальном этапе профессиональной карьеры» (С. В. Данилов, Л. П. Шустова, Т. В. Володина)

1.	Каждый педагог, начинающий профессиональную деятельность, сталкивается с различными затруднениями. Из приведённых ниже вариантов отметьте три, которые могут вызывать у вас наибольшие сложности:	Доля педагогов, выбравших данное значение, %
А)	подготовка урока	5
Б)	проведение урока	11
В)	подготовка внеурочного мероприятия	38
Г)	проведение внеурочного мероприятия	26
Д)	отношения и общение с учащимися	25
Е)	отношения и общение с коллегами	6
Ж)	отношения и общение с администрацией	8
З)	отношения и общение с родителями	53
И)	собственные состояния, самочувствие, переживания	3
К)	другое (напишите, что)	

2.	При подготовке урока или внеурочного мероприятия значительными трудностями для вас являются (отметьте не более трёх вариантов ответа):	Доля педагогов, выбравших данное значение, %
А)	недостаток теоретических знаний	12
Б)	дефицит предметной и методической литературы, готовых разработок уроков и внеурочных мероприятий	7
В)	сложности в поиске и подготовке презентационных материалов	2
Г)	распределение времени на различные виды работы	44
Д)	ограниченный репертуар методических приёмов, техник, способов работы	18
Е)	нехватка времени на подготовку	60
Ж)	опасение допустить теоретическую или методическую ошибку	35
З)	отсутствие возможности обратиться за советом и помощью к коллегам	10
И)	другое (напишите, что)	

3.	При проведении урока или внеурочного мероприятия вы часто сталкиваетесь (отметьте не более трёх вариантов ответа):	Доля педагогов, выбравших данное значение, %
А)	с отсутствием у детей желания учиться	57
Б)	с нарушениями школьниками дисциплины	45
В)	с конфликтными взаимоотношениями школьников между собой	37
Г)	с отсутствием контакта с ребёнком	15
Д)	со сложностью выстраивания оптимальной дистанции в общении с учащимися	8
Е)	с провокациями и агрессией школьников в адрес педагога	23
Ж)	с собственным волнением, тревожностью, растерянностью, злостью и т.д.	41
З)	с трудностями проведения самоанализа занятия	35
И)	с оцениванием результатов учебной и внеурочной деятельности учащихся	26
К)	с организационными затруднениями: началом и завершением занятия, переходом от одного этапа к другому, «лишним» временем	15
Л)	с несоответствием запланированных видов работы и полученных результатов	30
М)	с трудностями работы с детьми разного уровня развития и подготовки (с ОВЗ, одарёнными, леворукими и т.д.)	53
Н)	другое (напишите, что)	

4.	В организационной работе больше всего сил и времени у вас отнимают (отметьте не более трёх вариантов ответа):	Доля педагогов, выбравших данное значение, %
А)	подготовка и проведение родительских собраний	65
Б)	подготовка и проведение мероприятий (семинаров, методических объединений, конференций, выставок, смотров и конкурсов)	40
В)	планирование работы (составление поурочных, тематических, календарных и иных планов), подготовка отчётов	35
Г)	классное руководство	60
Д)	ведение журнала и электронного дневника	31
Е)	выполнение поручений администрации	24
Ж)	другое (напишите, что)	

5.	Во взаимоотношениях с коллегами вам больше всего не хватает (отметьте не более трёх вариантов ответа):	Доля педагогов, выбравших данное значение, %
А)	доступности коллег для общения	15
Б)	компетентных профессиональных рекомендаций	18
В)	принятия, эмоциональной поддержки и дружелюбия	10
Г)	оптимальной дистанции в общении с коллегами	16
Д)	уважительного отношения к себе	3
Е)	ощущения себя частью педагогического коллектива, своей включённости в него	5
Ж)	другое (напишите, что)	

б.	Со стороны администрации наибольшие сложности возникают в связи (отметьте не более трёх вариантов ответа):	Доля педагогов, выбравших данное значение, %
А)	со стилем руководства	3
Б)	с отсутствием возможности поделиться своими проблемами и быть выслушанным	5
В)	с недостаточным содействием в решении профессиональных трудностей	8
Г)	с ограничением ваших инициатив	2
Д)	с излишней бюрократизацией деятельности образовательной организации	5
Е)	с нагрузкой, вызванной большим количеством заданий и поручений	8
Ж)	с составлением графика работы: расписания, дежурств, отпусков и т.д.	18
З)	с распределением материальных ресурсов, обеспечивающих образовательный процесс: мебели, наглядностей, лабораторного оборудования	3
И)	с распределением стимулирующей части заработной платы	5
К)	другое (напишите, что)	

7.	Во взаимоотношениях с родителями вас больше всего озадачивает (отметьте не более трёх вариантов ответа):	Доля педагогов, выбравших данное значение, %
А)	убеждённость родителей, что их ребёнок самый лучший	75
Б)	непонимание и непринятие родителями существования проблем ребёнка в учёбе и поведении	80
В)	отношение к учителю как к специалисту, оказывающему услугу	40
Г)	обвинение педагога в предвзятости по отношению к ребёнку	33
Д)	обвинение педагога в профессиональной некомпетентности	18
Е)	невосприимчивость к советам и рекомендациям педагога	12
Ж)	«выпрашивание» у педагога отметок своему ребёнку	70
З)	враждебность по отношению к педагогу	7
И)	отстранённость родителей от школьной жизни ребёнка	37
К)	другое (напишите, что)	

8.	Отметьте три варианта форм работы Центра сопровождения молодых педагогов, которые лично для вас будут наиболее предпочтительны:	Доля педагогов, выбравших данное значение, %
А)	лекционные и практические занятия	70
Б)	специализированная профессиональная образовательная программа	65
В)	тренинги профессиональных умений, личностного роста	68
Г)	консультации (в т.ч. психологические)	52
Д)	супервизия профессиональной деятельности	8
Е)	встречи с коллегами в неформальной обстановке	10
Ж)	выпуск специализированной методической литературы	7
З)	сообщества молодых педагогов	12
И)	организация общения педагогов через социальные сети (ВКонтакте, Facebook, Twitter, Одноклассники и т.д.).	7
К)	виртуальная методическая копилка	46
Л)	другое (напишите, что)	

9.	Укажите наиболее значимые для вас составляющие профессиональной деятельности, в которых вы хотели бы повысить свою компетентность:	Доля педагогов, выбравших данное значение, %
А)	нормативно-правовая база образовательного процесса	82
Б)	организация образовательной деятельности в соответствии со ФГОС и Профессиональным стандартом педагога	78
В)	применение информационных технологий в образовании	51
Г)	культура речи педагога	8
Д)	психология субъектов образовательных отношений	12
Е)	современные педагогические технологии	21
Ж)	вопросы воспитания в современной школе	18
З)	реализация инклюзивного и специального образования	8
И)	современные методики преподавания учебного предмета	14
К)	другое (напишите)	

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

### Лист самооценки «Составляющие компетентности учителя»

Составляющие компетентности учителя		Число баллов		
		1-2	3-4	5
<i>Профессиональная компетентность</i>				
1	Эффективное решение профессионально-педагогических проблем и типичных профессиональных задач, возникающих в реальных ситуациях педагогической деятельности, с использованием жизненного опыта, имеющейся квалификации, общепризнанных ценностей	8 %	27 %	65 %
2	Владение современными образовательными технологиями, технологиями педагогической диагностики (опросов, индивидуальных и групповых интервью), психолого-педагогической коррекции, снятия стрессов и т.п., методическими приемами, педагогическими средствами и их постоянное совершенствование	30 %	50 %	20 %
3	Использование методических идей, новой литературы и иных источников информации в области компетенции и методик преподавания для построения современных занятий с обучающимися, осуществление оценочно-ценностной рефлексии	20 %	62 %	18 %
4	Наличие творческих, проектировочных, исследовательских умений	46 %	37 %	17 %
<i>Коммуникативная компетентность</i>				
1	Эффективное конструирование прямой и обратной связи с другим человеком	5 %	27 %	68 %
2	Установление контакта с обучающимися разного возраста, родителями, коллегами по работе	3 %	21 %	76 %
3	Умение выработать стратегию, тактику и технику взаимодействий с людьми, организовывать их совместную деятельность для достижения определенных социально значимых целей	5 %	28 %	67 %
4	Умение убеждать, аргументировать свою позицию	6 %	54 %	40 %
5	Владение ораторским искусством, грамотностью устной и письменной речи, публичным представлением результатов своей работы, отбором адекватных форм и методов презентации	15 %	63 %	32 %
<i>Информационная компетентность</i>				
1	Эффективный поиск, структурирование информации, ее адаптацию к особенностям педагогического процесса и дидактическим требованиям	12 %	58 %	30 %
2	Формулировку учебной проблемы различными информационными ресурсами, профессиональными инструментами, готовыми программно-методическими комплексами, позволяющими проектировать решение	53 %	42 %	5 %

	педагогических проблем и практических задач			
3	Использование автоматизированных рабочих мест учителя в образовательном процессе	28 %	62 %	10 %
4	Регулярную самостоятельную познавательную деятельность, готовность к ведению дистанционной образовательной деятельности	24 %	49 %	27 %
5	Использование компьютерных и мультимедийных технологий, цифровых образовательных ресурсов в образовательном процессе	11 %	61 %	28 %
6	Ведение школьной документации на электронных носителях	3 %	87 %	10 %
<i>Правовая компетентность</i>				
1	Эффективное использование в профессиональной деятельности законодательных и иных нормативных правовых документов органов власти, а также локальных актов и иной школьной документации для решения соответствующих профессиональных задач	28 %	62 %	10 %

### ПРИЛОЖЕНИЕ 3

#### Анкета «Определение готовности к творчеству и инновациям»

№ п/п	Вопрос	Количество педагогов, ответивших утвердительно, чел.	Доля педагогов, ответивших утвердительно, %
1	В чем, по вашему мнению, состоит сущность педагогического творчества?		
1.1	В стихийном самоусовершенствовании	4	6
1.2	В планомерной рационализации	11	7
1.3	В оптимизации процессов и результатов труда	24	34
1.4	В научной организации творческого труда	36	53
2.	К чему по вашему мнению сводится педагогическое творчество?		
2.1	Копированию опыта других	19	28
2.2	Заимствованию отдельных методов, приемов	23	34
2.3	Творческому осмыслению и использованию ценных идей опыта	21	31
2.4	Поиску своего оригинального решения	5	7
3.	Какова на ваш взгляд цель вашего профессионального усовершенствования?		
3.1	Преобразование, преодоление себя	7	10
3.2	Совершенствование системы своей работы	32	47
3.3	Развитие, преобразование обучающихся	24	35
3.4	Совершенствование системы их деятельности	5	8
4.	Что Вы уже пробовали внедрить из передового опыта?		
4.1	Новые идеи, технологии	11	16
4.2	Отдельные приемы, методы	23	34
4.3	Стиль работы и взаимоотношений педагога и учащегося	6	9
4.4	Систему совместной деятельности	26	38
4.5	Личность педагога-новатора	2	3
5.	Владете ли Вы методами развития педагогического творчества (возможны несколько вариантов ответа)?		
5.1	Наблюдения	63	93



5.2	Эксперимента	10	15
5.3	Анкетирования, тестирования	32	47
5.4	Социометрии	3	4
5.5	Психодиагностики	4	6
5.6	Организации творческого труда	9	13
5.7	Разработка творческих и практических заданий для учащихся	62	91
5.8	Ролевых и деловых игр	5	7
5.9	Оценочной деятельности, контроля, учета	32	49