

**Модель непрерывного профессионального развития педагогов
в условиях самообучающейся организации
в МБОУ «СОШ № 92 г. Челябинска»**

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

**1.Предпосылки разработки модели непрерывного
профессионального развития педагогов в условиях самообучающейся
организации в МБОУ «СОШ № 92 г. Челябинска»**

В детстве мы часто слышали от родителей, а теперь и сами произносим фразу: «Вот вырастишь, получишь образование, тогда...». Как будто получение образования (аттестата, диплома) – это некий рубеж, граница...

Но образование человека не заканчивается на каком-то определенном этапе жизни, оно продолжается на всем ее протяжении, являясь необходимым условием его личностного и профессионального развития. А уж педагог, как никто иной, должен обучаться непрерывно, что определено Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации» (273-ФЗ от 29.12.2012 г. в последней редакции). Однако формы, традиционные и распространенные (курсы повышения квалификации, профессиональная переподготовка в соответствующих учреждениях, участие на семинарах, конференциях, участие в методической деятельности школы), сегодня не решают актуальных проблем педагогических действий для обеспечения современного качества образования, не развивают в полной мере профессиональную компетентность педагога, не обеспечивают непрерывное профессиональное развитие.

Если еще вчера в образовании была некая определенность, то сегодня ситуация такова, что единственная определенность – это то, что мы живем в условиях неопределенности: введение обновленных ФГОС ОО, профстандарта учителя, государственно-общественное управление, введение и постоянное совершенствование ЕГЭ, ОГЭ, внедрение новых технологий в

образовательный процесс, психолого-педагогическая подготовленность к работе с одаренными детьми, детьми с ОВЗ и т.п. Не каждый может принять мысль, что мы живем в непрерывно меняющемся мире, и то, что было полезно и целесообразно вчера, не позволяет действовать сегодня. Поэтому одной из ведущих современных тенденций профессионального управления ОУ выступает развитие такого внутриорганизационного обучения, которое способствует:

1. Приобретению педагогами качеств специалиста нового типа - способного к саморазвитию и развитию других в профессиональной деятельности, умеющего согласовывать индивидуальные особенности профессионального самосознания с требованиями профессиональной среды и достигать личностно значимых результатов в педагогической деятельности, что ведет к изменению во взглядах на себя и свою работу и находит отражение в профессиональной практике – «пожизненная занятость». Непрерывное профессиональное образование педагогов служит предпосылкой развития творческих способностей, интегративным элементом его жизнедеятельности и условием постоянного совершенства индивидуального педагогического опыта.

2. Обеспечению современного качества общего образования.

3. Обеспечению конкурентноспособности учреждения, приобретению конкурентного преимущества.

Разработанная в учреждении и представляемая модель, обеспечивающая современное качество общего образования, связана с идеологией самообучающейся организации (П.Сенге, Б.Дж.Брейем, М. Педлер и др.) и предполагает, что в такой организации принято учиться непрерывно, но не только и не столько на «курсах» (даже внутриорганизационных), сколько в каждой сложной ситуации. Акцентация управленческих усилий на обнаружение и решение данных ситуаций развивает потребность поиска новых знаний, способов анализировать и проектировать педагогическую деятельность.

Любое нововведение, разработка и реализация проекта, модели, требует от администрации учреждения анализа результатов работы учреждения, его возможности, запросов педагогов и т.п., то есть необходимы определенные условия, предпосылки. Предпосылками разработки, внедрения модели самообучающейся организации в МБОУ СОШ № 92 г.Челябинска послужили:

1. Проблемно-ориентированный анализ реализации Программы развития ОУ на 2022-2025 гг., а именно целевой программы «Кадры», главным назначением которой было создание проекта стратегического развития человеческих ресурсов в ОУ, создание коллектива единомышленников для обеспечения эффективной деятельности ОУ. При достижении определенных положительных результатов, как то повышение уровня квалификации педагогов ОУ, включенность педагогов в систему государственно-общественного управления, в методическую среду района, города, региона; повышение активности педагогов в распространении и обобщении педагогического опыта, повышение уровня культуры публикационной и публичной и.т.д., были выявлены проблемы: недостаточный уровень информированности и включенности разных групп участников образовательных отношений в реформирование образования; инертность педагогов в использовании современных педагогических технологий как результат неосведомленности. Это способствовало созданию творческой группы по разработке Программы развития ОУ на 2025-2029 гг. с определением целевой установки по реализации внутриорганизационного обучения, активизации деятельности педагогов в научно-поисковой и исследовательской деятельности, выявление и предупреждение затруднений и перегрузки в работе, развитию профессионально-значимых и личностных качеств педагогов, готовых к самообразованию, саморазвитию и самосовершенствованию.

2. Наличие группы творчески мыслящих педагогов, прошедших необходимое обучение по программам «Технология управления

персоналом», «Тьюторство», «Современные технологии менеджмента», «Государственное и муниципальное управление», и др. для выполнения задач, определенных в модели, и ответственных за работу по координации деятельности и достижению результатов.

3. Создание модели, программы, плана работы, ориентированного на рост квалификации педагогов, их непрерывного профессионального развития в соответствии постоянно меняющимися реалиями.

4. Положительный опыт реализации индивидуальных инновационных проектов (тем самообразования).

5. Обеспеченность соответствующими ресурсами и финансированием: техническая оснащенность 100 % кабинетов ОУ, проведение локальной сети, статистический анализ затруднений педагогов, психолого-педагогической подготовленности, определение форм поощрения сотрудников по итогам инновационной деятельности в Положении об оплате труда и стимулирующих выплатах ОУ и т.п.

Важным условием эффективного внедрения разработанной модели, на наш взгляд, является система мотивации педагогического коллектива к инновационной деятельности. По итогам опроса членов коллектива ОУ основными мотивами в педагогической деятельности названы: слава, признание – 25%, возможность развития – 16 %, карьерный рост- 18%, удовлетворенность содержанием работы – 15%, деньги (уровень заработной платы) – 26 %.

Для достижения высокой эффективности реализации модели нами определены основные условия управления мотивацией педагогов: наличие достоверной информации об актуальных потребностях и ценностях педагогов; создание таких условий работы, при которых станет возможным достижение личных целей и мотивов; вовлечение педагогов в управление (participative management); создание персонифицированных программ повышения квалификации; реконструирование образовательной деятельности (ротация кадров, расширение обязанностей, делегирование

(empowerment) полномочий и т.п.); безотлагательное, а также неожиданное и непредсказуемое поощрение, предоставление льгот; административная помощь в улучшении рабочего места (его технической оснащенности, частичного ремонта за счет средств учреждения и т.п.).

Проанализировав уровень готовности коллектива МБОУ «СОШ № 92 г. Челябинска», изучив принципы построения образовательной модели (в том числе в рамках Сетевой школы), видение самообучающейся организации ведущими зарубежными и российскими учеными, ориентируясь на специфику учреждения и запросы социума, творческая группа ОУ разработала модель непрерывного профессионального развития педагогов в условиях самообучающейся организации МБОУ «СОШ № 92 г. Челябинска». Что способствует внедрению данной модели в образовательную деятельность? Заинтересованность педагогов ОУ в саморазвитии, совершенствовании полученных ранее знаний, стремление соответствовать новым требованиям (государственному стандарту), желание транслировать свой опыт, изучать другой. В общем, готовность к «обучению через всю жизнь». Немаловажное значение имеет и мотивация педагогического коллектива ОУ. Основной мотив к реализации данной модели – возможная пожизненная занятость, так как в самообучающейся организации обучение выходит за рамки методической работы, совершенствования предметных компетенций, развиваются и совершенствуются метапредметные компетенции.

2. Модель непрерывного профессионального развития педагогов в условиях самообучающейся организации

В качестве методологических оснований проектирования модели непрерывного профессионального развития педагога в условиях самообучающейся организации выбраны системный, деятельностный, компетентностный и андрагогический подходы.

В структурно-смысловом плане описываемая модель представляет собой взаимосвязанное единство четырех компонентов: целевого, содержательного, процессуального и результативного, что вполне согласуется с деятельностной природой внедряемого процесса.

Целевой компонент устанавливает общую направленность в обеспечении непрерывного профессионального развития педагогов, осуществляемого в соответствии со стратегией самообучающейся организации. В основу определения смыслового содержания соответствующих целевых установок положены тезисы М.И. Магура, одного из влиятельных специалистов в области эффективного управления персоналом[5]. Суть таких тезисов заключена в простой формуле: цели обучения персонала должны быть согласованы и приведены в соответствие с целями организации. Целевым приоритетом в построении представленной модели является использование потенциала внутриорганизационного обучения для развития внутренней активности педагогов, освоения ими принципиально новых способов профессиональной деятельности, актуализация способности превращения деятельности в предмет практического преобразования. Цель определила следующие задачи:

- 1.Активизация потребности в повседневном прогрессивном развитии для решения задач педагогической деятельности.
- 2.Непрерывное улучшение профессиональных знаний и способов эффективной деятельности.

3. Развитие умений представлять собственный позитивный опыт в различных целевых аудиториях.

4. Расширение видов деятельности педагогов по обобщению и распространению эффективного педагогического опыта.

5. Активизация рефлексивной деятельности педагогов.

6. Предотвращение и нивелирование профессиональных деформаций педагогов.

Содержательный компонент представленной модели инспирируется теми значительными инновационными тенденциями, которые сегодня осуществляются в отечественной системе общего образования и соответственно вызывают профессиональные затруднения педагогов, а также являются приоритетными для системы образования Челябинской области:

-реализация положений и принципов государственно-общественного управления в практической деятельности педагога;

-использование новых эффективных способов педагогической деятельности в условиях перехода на обновленные ФГОС ОО;

-теория и методика обучения детей с особыми образовательными потребностями (в ОУ реализуется целевая программа «Созвездие»);

-психолого-педагогические аспекты инклюзивного образования (в ОУ обучается 15 детей с ТНР и 102 – с ЗПР);

-освоение и использование современных образовательных технологий (в том числе ИИ);

-современное качество образования: модели, система оценивания.

Данные содержательно-смысловые акценты могут изменяться, дополняться, детализироваться по мере возникновения профессиональных затруднений педагогов и в соответствии с изменениями в системе образования в целом, поэтому данная модель может считаться универсальной и применимой в любом образовательном учреждении.

Особое внимание следует обратить на две детали:

1. Образовательная деятельность состоит из двух элементов: учебно-воспитательной и самообразовательной. Они связаны между собой и каждый определяет порядок проведения другого.

2. Образовательная деятельность направлена на решение трех задач: образовательной (ориентация на развитие, совершенствования предметных компетенций), воспитательной (улучшение психологического климата путем снижения конфликтности и т.п.), развивающей (ориентация на потенциальные возможности педагогов, их реализацию, развитие и совершенствование метапредметных компетенций).

Процессуальный компонент определяет многообразие и различные сочетания форм, методов и приемов, которые могут быть использованы при реализации внутриорганизационного обучения, в обучении на собственном опыте. Данное обучение проходит поэтапно (в модели определены этапы: мотивационный; деятельностно-развивающий; творческий) и с использованием как внешнего, так и внутреннего обучения. На третьем этапе становится применима технология Hensei, активно используется при обучении персонала на некоторых японских корпорациях. Ее главной особенностью является способность работника подчинять осмыслению собственный опыт [4]. Ценно то, что осмыслению подвергаются просчеты и затруднения самого работника и самим работником, а также причины, обуславливающие их появление. С точки зрения непрерывного профессионального развития, применение данной технологии в условиях самообучающейся организации не дает работнику возможности останавливаться в профессиональном самосовершенствовании и стимулирует его активность в поиске новых эффективных способов деятельности.

Среди приоритетов в кадровой политике учреждения – самообучающейся организации мы бы отметили стремление вступать в активное взаимодействие с учреждениями и предприятиями, которые также проводят в жизнь идеи обучения на собственном опыте. Эта позиция создает

возможность для воплощения технологии бенчмаркинга, которая основывается на изучении ценного опыта конкурентов [4].

Для каждого этапа характерен определенный «набор» методов, средств и приемов, включенных в структуру обучающей (образовательной) программы. Однако если мы говорим об использовании новых эффективных способах педагогической деятельности, использовать только традиционные методы, способы и приемы при реализации данной модели, на наш взгляд, было бы нелогичным. Поэтому при организации обучения педагогов для достижения определенных целей нами используются как традиционные методы обучения с использованием современных форм и средств: лекции, семинары в различных формах, тренинги, игры (ролевые, деловые, метафорические), наставничество, так и современные методы и формы обучения персонала: shadowing (обучение тенью), buddying (партнерство), кейс-метод, баскет-метод, ротация, поведенческое моделирование, модульное обучение, action learning (обучение действием), видеообучение, дистанционное обучение [6]. Приоритетными являются групповые формы и методы обучения. Среди форм можно выделить Мастерскую профессионала, Ярмарку педагогических идей, временные творческие группы, Интернет-форумы и т.п. Среди средств внутриорганизационного обучения можно выделить Интернет-ресурсы, накопительные методические копилки, сборники конференций, методические рекомендации и т.п.

Определяющее влияние на протекание процесса обучения на собственном опыте проявляется в следующих характеристиках: практика разнообразных форм учебной деятельности с педагогами (приоритет – нетрадиционным формам обучения); обеспечение баланса деятельностных форм учебной работы и форм трансляции профессионально востребованной информации; использование потенциала тьюторства и наставничества, организованного в учреждении; прикладная направленность результатов процесса обучения.

Принципиальное значение приобретает при выборе форм и методов обучения и контекст самообучающейся организации: согласование мотивов и интересов педагогов в повышении собственной квалификации с приоритетами администрации школы в части развития персонала; эффективное использование системы поощрения и карьерного продвижения педагогов; обеспечение универсальности получаемых знаний, возможность их применения при карьерном росте, смене работы и т.п.; доминирование групповых форм внутриорганизационного обучения (организация обмена знаниями и опытом, формирование диалога); создание системы концептуализации эффективного педагогического опыта; экономное использование различного рода ресурсов.

Результативный компонент обладает инструментарием, который позволяет судить об успешности реализации стратегии самообучающейся организации в обеспечении непрерывного профессионального развития педагогов. Входящие в его состав критерии и соответствующие им показатели рассматриваются с точки зрения направленности на достижение целей обучения на собственном опыте:

для мотивационно-ценностного критерия: потребности в самореализации, ценностные ориентации, профессиональная направленность;

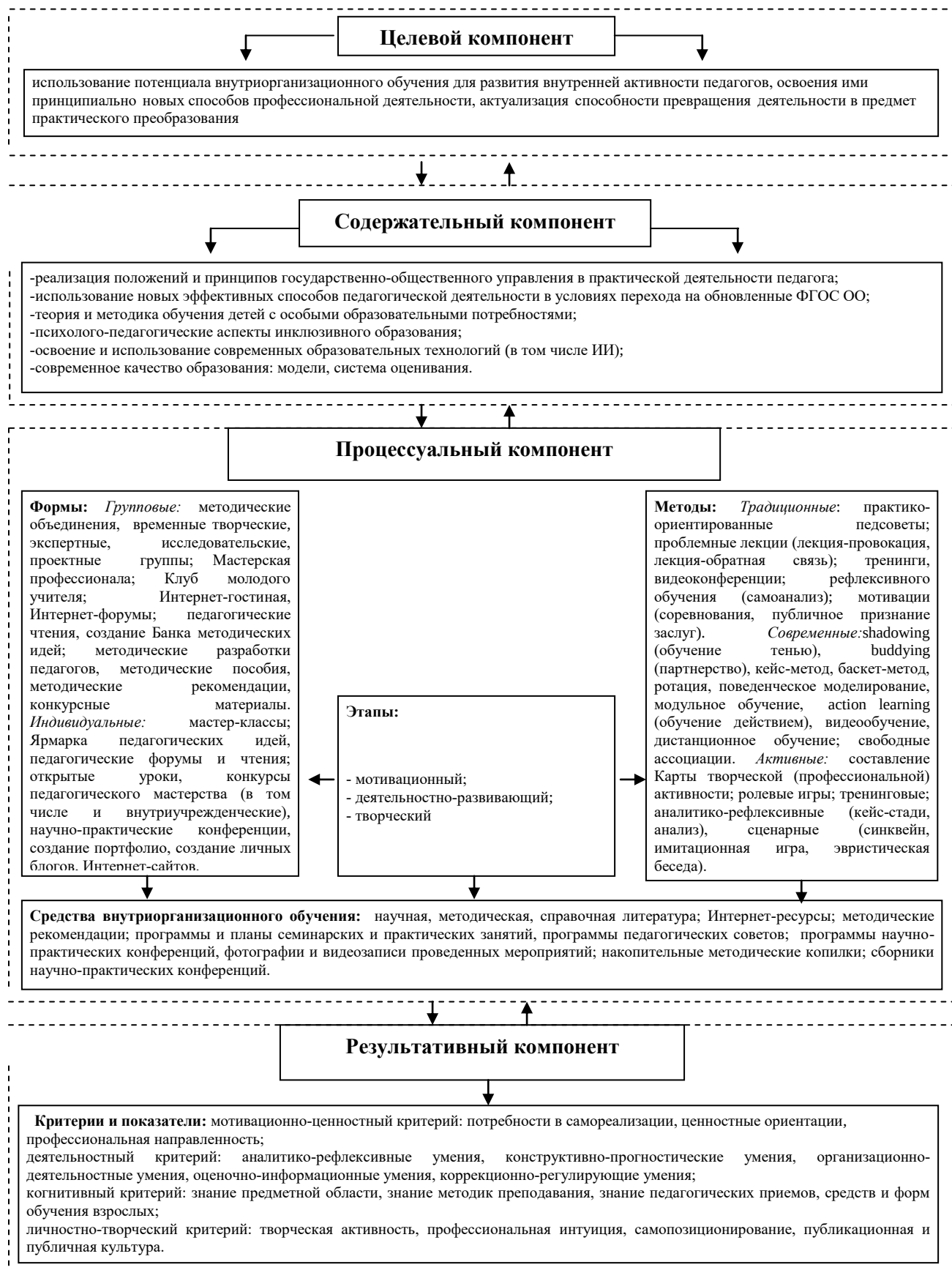
для деятельностного критерия: аналитико-рефлексивные умения, конструктивно-прогностические умения, организационно-деятельностные умения, оценочно-информационные умения, коррекционно-регулирующие умения;

для когнитивного критерия: знание предметной области, знание методик преподавания, знание педагогических приемов, средств и форм обучения;

для личностно-творческого критерия: творческая активность, профессиональная интуиция, самопозиционирование, публикационная и публичная культура.

В учебном образовательном пространстве проблема «чему и как учить» состоит не столько в определении нового типа содержания и модели учебного процесса, ориентированного на развитие новых педагогических концепций, сколько на кардинальное переосмысление в рамках новой проблемной области условий и механизмов самовоспитания, саморазвития, самообразования ученика и профессионального саморазвития учителя.

Умение учителя учиться, одновременно обучая и воспитывая своих учеников, позволяет ему стать педагогом — профессионалом, способным самостоятельно обнаруживать проблемы, решать их в широком социокультурном контексте, проектировать ситуации развития и воспитания в процессе преподавания предмета в школе.



**Рис. 1 – Модель непрерывного профессионального развития педагогов
в условиях самообучающейся организации**

**4. Опыт реализации модели непрерывного профессионального
развития педагогов в условиях самообучающейся организации
в МБОУ СОШ № 92 г.Челябинска**

Показатели
Разработаны и апробированы персонифицированные программы повышения квалификации, обучение по которым прошли 14 педагогов.
По итогам опроса педагогов профессиональных затруднений и потребностей в план работы ОУ включена программа мероприятий по повышению квалификации педагогов в системе внутриорганизационного обучения (в том числе носящих надпредметный характер и посвященных овладению современными педагогическими технологиями, направленных на достижение показателей Программы развития ОУ). При организации обучения приоритетным является обучение в группах.
В Положении о выплатах стимулирующего характера присутствуют позиции, поддерживающие интерес педагогов к повышению квалификации и обобщению и распространению собственного опыта
В школе существует практика вовлечения педагогов в процесс принятия управленческих решений в части определения тематики и т.п. повышения квалификации, по вопросам педагогического менеджмента.
В школе существует практика изучения социально-психологического климата в коллективе; практика вовлечения педагогов в процесс принятия управленческих решений с целью оптимизации социально-психологического климата в коллективе.
Созданы условия для «карьерного продвижения» педагогов.
В школе существует практика вовлечения педагогов в процесс принятия управленческих решений, стимулирующих инновационную активность и поведение педагогов.
При организации обучения приоритетным является обучение в группах.

Существует практика изучения конфликтологической культуры педагога.
Существует практика создания творческих групп с целью решения актуальных задач.
Существует опыт принятия управленческих решений по результатам обобщения эффективного опыта педагогов.
Педагогами используются групповые формы взаимодействия с учащимися и родителями.
В Программе развития обозначены индикативы, касающиеся системы внутриорганизационного обучения.

5. Результаты реализации модели непрерывного развития педагогов в условиях самообучающейся организации в МБОУ СОШ №92 г.Челябинска

Показатели
Положительная динамика результатов аттестации педагогов ОУ.
Положительная динамика уровня удовлетворенности педагогов содержанием и формами внутриорганизационного обучения.
Положительная динамика количества педагогов, принявших участие в курсах, носящих надпредметный характер.
Положительная динамика количества педагогов, системно использующих технологии проектной деятельности.
Положительная динамика количества педагогов, системно использующих ИКТ в ОП.
Положительная динамика количества педагогов, включенных в процесс внеурочной деятельности.
Результаты участия педагогов ОУ в конкурсах профессионального мастерства на муниципальном, региональном и всероссийском уровнях.
Положительная динамика достижения учащимися планируемых результатов освоения ООП ОО.

Результаты участия учащихся ОУ в исследовательской и проектной деятельности.
Участие педагогов в инновационной деятельности на муниципальном, региональном, всероссийском уровне.

6. Опыт распространения результатов реализации модели за пределами учреждения

Показатели
Педагоги ОУ проводят открытые занятия, мастер-классы на муниципальном, региональном уровнях.
Существуют публикации по тематике непрерывного профессионального развития, представленные на муниципальных, региональных, всероссийских и международных конференциях.
Изданы публикации методического характера по тематике непрерывного профессионального развития персонала, в том числе имеющих официальный гриф издательств.
Распространение опыта работы ОУ по непрерывному профессиональному развитию педагогов происходит на муниципальном, региональном и всероссийском уровне.

Литература

1. Брейем, Б.Дж. Создание самообучающейся организации/ Б.Дж. Брейем.- СПб.: ИД Нева, 2003.-121с.
2. Громкова, М.Т. Актуальность проблем образования взрослых в России/ Консультант директора.-2004г.-№ 18.-С 35-36.
3. Громкова, М.Т. Андрагогика: теория и практика образования взрослых: учеб.пособие для систем ДПО/ М.Т.Громкова.- М.: ЮНИТИ-ДАНА,2005.- 495 с.

4. Ильясов, Д.Ф. Самообучающаяся организация как феномен и стратегия (на примере общеобразовательного учреждения)/ Д.Ф.Ильясов// Мир науки, культуры, образования.- 2013.-№3(40).-С.153-156.
5. Магура, М.И. Управление персоналом/ М.И.Магура, М.Б. Курбатова// Управление персоналом.-2004.-№6.- С.22-38.
6. Погодина, Г.В., Дмитриев, Г.В. Обучение персонала при внедрении новых технологий// Справочник по управлению персоналом.- 2004г.-№ 7.-С.50-58.
7. Практика обучения действием/М.Педлер и др.; под ред. О.С.Виханского.- М.: Гардарики,2000.-333с.
8. Сенге,П. Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации/ П.Сенге.-М.: Олимп-Бизнес, 2011.- 417 с.