**Эффективный педагогический коллектив:**

**алгоритм формирования**

«Такая сильная школа была при прежнем директоре! А за последние годы «сдулась», сразу видно – масштаб у руководителя не тот…»; «В этом году первый класс набирает Л. – к ней недаром все рвутся: звезда!» - подобные суждения приходится слышать нередко. Наша система образования традиционно опирается на «звезд»: есть толковый и энергичный руководитель, работает несколько сильных педагогов – и школа котируется; родители ведут детей «к Рачевскому», «к Ямбургу», «к Волкову»…

Яркие личности в образовании – это хорошо, но если только на них, как на единственных опорах, держится успешность и привлекательность школы, то подобная модель выглядит, как минимум, ненадежной.

(К аналогичным, но более системным выводам пришел профессор К.М.Ушаков со своей командой, уже несколько лет исследуя специфику внутренней структуры школьных коллективов. Оказывается, так называемые «лучшие» учителя обычно не создают вокруг себя продуктивной среды взаимодействия. Они самодостаточны и не нуждаются в профессиональном общении с коллегами – поэтому получается «игра в одни ворота».)

Современный взгляд на эффективность предполагает стабильность и долгосрочность высоких достижений вкупе с сохранением собственного лица и репутации школы, т.е. «воспроизводство успешности» для всего школьного сообщества. Для этого следует перенести фокус внимания с персоны (какой бы значимой она ни была) на коллектив. Строить организацию не вокруг сильных личностей, а вокруг сильной системы.

Ставим цель – обеспечить **стабильное целенаправленное развитие школы**, т.е. сделать ее эффективной в ближайшей и долгосрочной перспективе. Чтобы даже в случае смены ведущих педагогов или руководителей она не теряла очков. Люди по-прежнему ценны – но в первую очередь тем, что они могут транслировать действенные методы и делиться наработками.

Важность такого механизма усиливается сегодня – с массовым переходом на ФГОС. Становится очевидным, что единичными усилиями целостной педагогической системы не создашь, тем более не удастся обеспечить преемственность между уровнями образования.

Можно ли найти алгоритм создания эффективного школьного коллектива? – Да, если четко ответить на следующие вопросы.

* Как перенести акцент с отдельных «звездных» персон на технологии командной работы?
* Как растить эффективных педагогов и руководителей внутри коллектива?
* Как обеспечивать воспроизводство успешности (стандарты качества)?

Технология производства высоких достижений (предметных, метапредметных, личностных) базируется на нескольких принципах:

1. поддержки инициатив;
2. четкого алгоритма реализации конструктивных идей;
3. установки на получение и закрепление значимых результатов;
4. приоритета проектно-командных форм работы;
5. регламентации процессов, автоматизации стандартных операций и автономии в решении творческих задач.

Прибавим сюда (согласно мысли К.М.Ушакова) выращивание живой ризоматической структуры коллектива, где человеческие связи не замкнуты на короткие иерархические цепочки, а представляют собой «точки роста» людей, их взаимоотношений и совместных значимых результатов.

Итак, миссия выполнима. Хотя блицкриг здесь не пройдет. Для достижения цели потребуется несколько (не менее пяти) лет – при мобилизации значительных сил и ресурсов. Зато гарантируем, что интересно будет на всех этапах.

**«Инкубатор» для коллектива**

Начинаем с формирования общего **видения**: каким мы хотим видеть свой коллектив через 3, 5, 10 лет? Здесь важны разные параметры: общие характеристики, внутренняя структура, гендерный состав, средний возраст и др. Например, наше видение (управленческой команды Гимназии №210 «Корифей» г.Екатеринбурга) таково:

Бодрый, сплоченный и легкий на подъем коллектив профессионалов, состоящий из взаимодополняющих педагогических команд. Средний возраст – 35 лет, гендерный баланс – 60:40.

Коллектив объединяет постоянных и привлеченных специалистов (в том числе представителей других сфер деятельности), опытных и молодых, учителей разных типов («предметников», «организаторов», «репетиторов» и др.).

Можно предвидеть возражения: мол, эти требования нереальны, разве возможно привлечь в школу столько мужчин? Или молодежи? – Ответ таков: важно нарисовать желаемую картину, обозначить вектор движения – и делать последовательные шаги в заданном направлении. Пусть за 5 лет вы соберете только 20% мужчин, все равно продвижение будет очевидным.

От нашей проекции на будущее напрямую зависят система отбора педагогов и приоритеты школьной модели развития персонала. Как сформулировать требования к учителям и сотрудникам при приеме на работу, при внутренней аттестации?..

Ведь очевидно, что «сверхлюди», описанные в проекте «Профессионального стандарта педагога», к нам не придут – мы будем иметь дело с обычными кандидатами на должность. Поэтому не стоит составлять длинный список высоких требований, лучше определить несколько исходных качеств, которые позволят человеку адекватно встроиться в предлагаемую модель. Например (как получилось у нас в «Корифее»), гибкость, мобильность, открытость, способность к сотрудничеству, позитивное мышление, установка на рост и развитие, общая культура.

Нам придется иметь дело с двумя основными формами обновления коллектива:

* с приемом сотрудников (либо со стартовым набором, если речь идет об открытии новой школы);
* с ротацией, или замещением вакансий в ходе работы школы под текущие задачи.

С набором более или менее ясно: когда сформулированы критерии, выстраиваем процедуру приема, позволяющую привлечь именно тех, кто нам подходит.

В условиях стартового набора поэтапно собираем и готовим команду руководителей, затем «группу поддержки» (команду учителей-лидеров), а затем – опираясь на их оценки и тестируя градус взаимодействия – весь коллектив. И не надо бояться субъективных мнений; известно немало примеров формирования коллективов «строго по науке» (на основе портфолио и рекомендаций, интеллектуальных и психологических тестов, карт совместимости и т.п.), без учета человеческого фактора. В результате образуется пресловутое «созвездие» индивидуумов, не настроенных объединяться для общей работы и делиться личными успехами.

Поэтому, уж если мы встали на путь создания эффективного коллектива, будем опираться на возникающее доверие и желание работать вместе.

Кроме грамотных профессионалов, мастеров предметного преподавания, тренеров по ЕГЭ и хороших классных руководителей стараемся привлечь организаторов неформальных детских сообществ, инициаторов интересных проектов, «сталкеров», специализирующихся на индивидуальном сопровождении и др.

Если снова вспомнить профстандарт педагога, то его требования могут помочь нам при комплектовании взаимодополняющей команды, где будут и тьюторы, и социальные педагоги, и кураторы медиа-проектов, и вожаки школьного соуправления, и застрельщики дальних походов. Одному человеку такой планки не осилить, а вот настроить на подобный диапазон целый коллектив вполне разумно.

Отбор проводим в несколько этапов:

* Заочный конкурс заявок (в формате мини-эссе, раскрывающих мотивы претендентов и видение ими своего будущего), резюме и (возможно) рекомендаций;
* Анкетирование, ознакомительное собеседование;
* Отборочные деловые игры (разборы кейсов, бреймсторминги, коммуникативные практикумы);
* Подробное собеседование.

Обязательно создаем банк потенциальных сотрудников и партнеров: они могут выступить в роли привлеченных специалистов или включиться в совместные проекты.

При замещении вакансий в действующей школе может применяться стажировка на рабочем месте (не пара демонстрационных уроков, а полноценные 1-2 недели работы), по итогам которой кандидат представляет аналитическую записку о работе конкретного подразделения. Таким образом, мы оцениваем способность педагога видеть систему коллективной работы, ее общий смысл, структуру, плюсы и минусы. А также определяемся по позициям: человек выдает беспроблемную картинку, чтобы польстить новому руководству, или судит о работе коллег честно и непредвзято; увлекается критиканством либо старается показать точки роста и т.д.

Следующий важный момент - оценка повседневной деятельности педагогов: она должна опираться на систему четких показателей, разработанных самим коллективом. Здесь действуют правила понятности (лаконичности), прозрачности, исчисляемости критериев. К примеру, используем такой перечень:

* Профессионализм (достижения учеников в динамике);
* Использование различных стилей и методов обучения (анализ занятий и мероприятий);
* Эффективность работы в команде (работа в составе команд, роль в команде, результативность);
* Профессиональный рост и развитие (повышение квалификации, участие в семинарах, конференциях, тренингах; результаты самообразования);
* Качество воспитательной и внеклассной работы (продукты, творческие отчеты, отзывы участников).

Внутренняя система аттестации и стимулирования позволяет перевести все перечисленные результаты в баллы. Педагоги, претендующие на высокую категорию, готовят ежегодный письменный отчет по итогам работы (структура отчета также обсуждается и утверждается коллективно – в соответствии с приоритетами школы).

**Новые ценности**

Фундамент организационной культуры - система ценностей и атмосфера, побуждающие людей действовать сообща. Начинаем «переоценку ценностей» с форсайт-сессий (от [англ.](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BD%D0%B3%D0%BB%D0%B8%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D1%8F%D0%B7%D1%8B%D0%BA) Foresight — «взгляд в будущее»), позволяющих вместе спроектировать основные этапы становления нового сообщества. Так создается новая программа развития школы, составляется дорожная карта.

Сразу задается режим **проектно-командной работы**, обозначаются приоритетные формы коммуникации (делегирование, партнерское взаимодействие, групповые «штурмы» и т.п.).

Вводятся правила:

* все поручения даются с расчетом на формирование рабочих групп и проектных команд;
* все инициативы коллективно обсуждаются;
* педагогические советы и общие собрания проводятся в активной форме;
* для реализации учебных, рабочих, творческих и др. задач формируются детско-взрослые сообщества.

Параллельно отрабатывается механизм **поддержки инициатив**. Стоит использовать самые различные каналы сбора идей (от «волшебных ящиков» - картонных коробок с прорезями до общешкольных конкурсов и твиттер-конференций); авторы полезных предложений поощряются – вокруг них собираются рабочие группы для реализации задуманного. При необходимости создаются новые функционалы, нормы и регламенты. Когда инициатива становится внутренним стандартом, она завершает цикл внедрения.

Стержнем корпоративной культуры становится **работа в сотрудничестве**. Внутри школьного сообщества организуются открытые переговорные площадки (основанные на технологиях дебатов, дискуссий, управленческих боев и т.д.), коммуникативные практикумы и командные турниры. При этом возрастает удельный вес совместного результата: каждый имеет шанс блеснуть, но выиграть можно только в команде.

Делаем ставку на **преемственность** и воспроизводство технологий. «Звезды» в такой модели – это авторы конвертируемых систем и методик; ветераны готовят новую смену, шлифуя свои методы работы, чтобы эффективно передавать их в виде алгоритмов, стандартов, регламентов[[1]](#footnote-1). В полной мере это относится и к руководителям ОУ: они готовят преемников, способных возглавить как отдельные направления работы, так и всю организацию.

Школа как кузница управленческих кадров? – этот подход вполне оправдан. И если в недрах коллектива созреет несколько лидеров, которые станут директорами других школ и перенесут нашу модель в другие коллективы, будем это приветствовать. Современные социальные системы развиваются в логике расширения сферы и возможностей взаимодействия; строятся сети, продвигаются межшкольные и межотраслевые проекты.

Получается, что новые руководители – это наши «выпускники»: они раздвигают границы школы, обеспечивают новые каналы сотрудничества и тем самым продолжают работать в интересах развития сообщества.

**Мотивация – развитие со вкусом**

Мотивация, которая будет двигать вперед весь коллектив и поддержит процессы командообразования, - это отдельная задача, подразумевающая целую систему круглогодичной работы. Которая будет существенно отличаться от привычной схемы «поощрения – материальные стимулы – соцпакет – профессиональный рост». Теперь мы должны включить в общую цепочку групповую мобилизацию, согласование общих и личных целей, получение коллективного признания, поднятие общего тонуса и т.п.

Нам понадобятся целостные комплексы мотивационных мероприятий: от стартовых игр и планировочных штурмов в августе-сентябре до финальных «парадов достижений» и релаксационных выездов в июне. В качестве примера привожу наш **годичный мотивационный цикл**, который поддерживает рабочий настрой команды уже несколько последних лет.

* Август-сентябрь – серия тренингов и форсайт-сессий;
* Первая неделя сентября: «установочная сессия» – активное целеполагание;
* Сентябрь-октябрь – старт образовательных и социальных проектов;
* Тематические игры и тренинги для решения конкретных задач – 3-4 в течение года;
* Методические семинары;
* Циклы кейсов и практических занятий;
* Дебаты и дискуссии по «горячим» темам;
* Июнь-август – публичные отчеты, итоговые конференции, выездные школы.

Конечно, мощным механизмом мотивации служит внутришкольная система повышения квалификации. Масштабное международное исследование британского агентства McKinsey[[2]](#footnote-2) показало, что наиболее действенно развивает педагога постоянная переподготовка в собственной школе (добавим: либо в партнерской сети школ). И мы сделаем упор на этот фактор, причем само повышение квалификации будем рассматривать более широко – в единстве трех направлений:

* профессионального (с опорой на стажировки – не менее одной в год – и практико-ориентированные форматы);
* лидерского, направленного на развитие управленческих навыков (тренинги, ролевые игры и пр.);
* персонального (личностный рост, спорт, ИКТ, иностранные языки и пр.).

Создаются организационные условия для взаимопосещения занятий, методического сопровождения, консультирования, психологической и медицинской поддержки и т.п. Ведется активная исследовательская работа по обобщению и анализу лучших педагогических практик по всему миру. Постоянно организуются семинары и конференции с приглашением видных педагогов, ученых, бизнес-тренеров, известных учителей и руководителей ОУ.

В течение года каждый учитель собирает портфолио из различных программ ПК: действует накопительная система, учитывающая все направления и возможные форматы (от курсов при региональном ИПК до веревочного курса).

В материальном стимулировании сотрудников обязательно учитываем их роли и результаты работы в командах, проектных группах, творческих объединениях и др. Поощряем наставничество, различные виды поддержки, организацию всяческих неформальных сообществ (особенно детско-взрослых), инициирование общих дел, трансляцию технологий.

Наиболее активным педагогам и сотрудникам (родителям, ученикам) создаем дополнительные условия для роста. Самым мощным стимулом станут стажировки в передовых школах России и зарубежья, профессиональные обмены, познавательные путешествия.

Важно, чтобы люди почувствовали себя вовлеченными в насыщенное и вариативное пространство профессиональных и личностных возможностей, и каждый нашел в нем свою нишу. Пусть одни посещают по 10-15 мероприятий ежегодно, а другие – только по 2-3. Так или иначе, очно либо дистанционно, но в поступательное движение включится большая часть коллектива.

\* \* \* \* \*

Не воспринимайте предложенную модель как состоявшийся опыт конкретной гимназии. Тем более как образец для копирования. Вы можете взять на вооружение общий подход или использовать отдельные моменты.

Не стройте шаткие лестницы вокруг автономных «звезд». Развивайте потенциал всего коллектива, дайте шанс каждому – и сверхновые звезды зажгутся в вашей организации уже через несколько лет. Вы создадите вокруг себя новую образовательную систему… или целую галактику. Главное – чтобы она получилась обитаемой, яркой и долговечной.

### КОНКУРСНЫЙ ПРОЕКТ

### СОЗДАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ КОМАНДЫ

### Авторский коллектив

### Административная команда МАОУ Гимназии №210 «Корифей»

* **Калужская Мария Владимировна** - заместитель директора гимназии по научно-методической работе, почетный работник общего образования РФ, к.п.н.;
* **Бабетов Алексей Алимович** – директор гимназии, почетный работник общего образования РФ;
* **Карлушина Лариса Владимировна** – заместитель директора по учебной работе;
* **Шавкунова Лариса Львовна** – заместитель директора по воспитательной работе.

**Актуальность и новизна**

Российская система общего образования традиционно опирается на персоны руководителей и учителей-«звезд», поэтому даже крепкие, известные школы переживают периоды спада и подъема, не могут гарантировать постоянный уровень качества. Субъективный фактор серьезно влияет на ключевые показатели деятельности образовательного учреждения.

С введением ФГОС нового поколения и в контексте подготовки профессионального стандарта педагога проблема выглядит еще острее, т.к. обществу нужны системные и стабильные результаты общего образования, в том числе метапредметные и личностные. Это значит, что такие же три группы эффектов профессионального роста нужно получить и в педагогических коллективах.

Для этого следует перенести фокус внимания с персоны (какой бы значимой она ни была) на коллектив. Строить организацию не вокруг сильных личностей, а вокруг сильной системы.

В этом и заключается новизна проекта: для получения новых образовательных результатов в рамках ФГОС требуются именно комплексные командные усилия, основанные на **воспроизводстве технологий**. Мы планируем разработать **механизм формирования** **педагогического коллектива**, отвечающего требованиям времени. Не просто собрать квалифицированных учителей, способных «выдать» высокие академические результаты, но сделать всю организацию социально эффективной в ближайшей и долгосрочной перспективе. Чтобы усилить педагогический ресурс как ключевой для введения ФГОС.

**Описание проекта**

Проект предполагает **создание и апробацию модели поэтапного формирования эффективной педагогической команды**, способной к комплексной реализации стандартов второго поколения на основе стабильного качества образовательных результатов.

**Цели** проекта:

* разработать модель формирования эффективного школьного коллектива, основанную на технологиях командной работы и развитии метапредметных компетенций учителя;
* апробировать модель на базе нескольких пилотных школ г.Екатеринбурга, Свердловской области и (возможно) других городов и регионов РФ.

**Задачи**:

* предложить «профессиональный стандарт» педколлектива, способного к успешному введению ФГОС и других модернизационных направлений;
* построить алгоритм создания эффективного коллектива;
* освоить технологии командной работы для развития надпредметных и личностных компетенций учителя;
* запустить процесс формирования коллективов нового типа в пилотных школах;
* обеспечить мотивационную готовность к получению учащимися новых образовательных результатов: предметных, метапредметных и личностных.

**Результаты**

В итоге осуществления проекта будет создана и апробирована **модель** формирования педагогического коллектива (команды) нового типа. Что обеспечит качественный сдвиг: переориентацию на новую результативность учащихся и всей образовательной организации в долгосрочной перспективе.

Основным **теоретическим результатом** явится описание модели формирования педагогического коллектива, включающее его «профессиональный стандарт», новые требования к внутренней аттестации (Положение) и описание системы внутришкольного повышения квалификации (всего 2 а.л.)

**Практическими результатами** станут:

* изменения в профессиональных позициях учителей, в формах и методах их взаимодействия,
* реорганизация образовательного процесса на основе новых ФГОС;
* выход на новую (компетентностную) результативность.

Таким образом, разработанный в ходе проектирования механизм формирования эффективного педагогического коллектива даст возможность образовательному комплексу (района, города) либо партнерскому объединению школ **усилить совокупный педагогический ресурс**, укрепив школьные команды с расчетом на перспективу и ослабив риск субъективных факторов. И тем самым обеспечить более успешную реализацию ФГОС.

Перестройка внутренней структуры и содержания деятельности педагогических команд опирается на ряд **принципов**:

* нового понимания профессиональной эффективности учителя;
* приоритета развития универсальных (надпредметных) компетенций педагогов;
* установки на получение и закрепление качественно новых результатов;
* значимости проектно-командных форм работы;
* регламентации процессов, автоматизации стандартных операций и автономии в решении творческих задач.

Ключевые **направления деятельности** в рамках проекта

1. Формулировка требований к педагогическому коллективу (команде), обеспечивающему переход на новые ФГОС, или «**профессионального стандарта педколлектива**», в том числе:

* количественные и качественные параметры желаемого педагогического коллектива;
* критерии приема новых педагогов и сотрудников;
* главные требования внутренней аттестации;
* основания для стимулирования.

1. Разработка **алгоритма** создания педагогического коллектива, включая:

* принципы подбора учителей и сотрудников,
* модели их возможного взаимодействия,
* систему оценки и поощрения труда,
* способы обеспечения мобильности и способности к саморазвитию и др.

1. Поэтапная реализация модели с пошаговым мониторингом, объектами которого выступают:

* изменения в структуре, принципах организации, приоритетах и видах деятельности педколлектива;
* изменения в образовательном процессе;
* достижение новых результатов учащимися в соответствии с ФГОС.

**Способы** реализации проекта:

* формирование общего видения, коллективное целеполагание; координация личных и профессиональных целей;
* проектно-групповая организация деятельности;
* построение взаимно-продуктивных отношений: наставничество, трансляция технологий, смена функционала в рамках команд и рабочих групп;
* коллективная рефлексия, самоэкспертиза изменений.

**Объекты изменений**:

* Цели и ценности педагогов и других членов школьного сообщества;
* Видение образовательных результатов (учителя, учащегося, школы в целом);
* Нормы организационной культуры;
* Структура, распределение функционалов и статусов в педколлективе;
* Модель мотивации;
* Внутришкольные системы аттестации и повышения квалификации педагогов.

Проект предполагает создание **рабочей** (или пилотной) **группы** руководителей школ, заинтересованных в модернизации своих педагогических команд на основе приоритетов командно-сетевой работы и ротации технологий.

Работа данной группы тоже станет площадкой для тестирования и апробации совместно разработанного алгоритма.

Проект планируется широко обсудить и корректировать (по мере необходимости) в школьных сообществах; к его реализации подключатся все заинтересованные стороны – учащиеся, родители, представители органов соуправления и социальные партнеры школы.

**Имеющийся задел**

Гимназия «Корифей» уже больше 10-и лет занимается разработкой инновационных проектов федерального, регионального и муниципального уровня в сфере управления школой и переподготовки управленческих и педагогических кадров системы общего образования[[3]](#footnote-3).

В 2004 г. по заказу МОН РФ была создана Программа повышения квалификации для руководителей ОУ и МОУО «Современные коммуникативные технологии в управлении школой». Она легла в основу деятельности Федерального инновационного ЦПК, проработавшего до 2008 г. и осуществившего переподготовку более 600 руководителей образовательных учреждений Свердловской области и других регионов РФ.

В 2009 году, после редакции и обновления, программа вошла в перечень дополнительных профессиональных программ, предлагаемым руководителям ОУ Уральского федерального округа **Центром повышения квалификации «Корифей Профи»** при УрО РАО.

Региональный ЦПК на базе «Корифея» (со статусом Федеральной академической площадки УрО РАО) открылся в июне 2009 г. с целью обеспечения переподготовки руководителей и педагогов ОУ для работы по новым образовательным стандартам и в соответствии с приоритетными направлениями ФЦПРО «Наша новая школа».

Весной 2011 г. Гимназия получила статус [Федеральной инновационной площадки](http://www.edu.ru/db-mon/mo/Data/d_11/m1819.html) по направлению «[**Школа эффективного управления**](http://www.koriphey.ru/proekty/item76/description.html)**: сетевой центр повышения квалификации управленческих кадров системы образования**». Организовано систематическое обучение руководителей и педагогов ОУ и МОУО Свердловской области современным технологиям управления (управление проектами, командообразование, перевод ОУ в режим развития, управление переходом на новые ФГОСы и др.).

Осенью 2011 г. «Корифей» стал базовой площадкой Института развития образования Свердловской области по направлению «Введение федеральных государственных образовательных стандартов общего образования как фактор модернизации системы образования Свердловской области». Начиная с ноября 2012 г. процесс переподготовки стал массовым и регулярным (уже 632 слушателя побывали на наших обучающих семинарах).

Основные методические продукты (программы, методики и т.д.) проходят экспертизу и утверждаются ИРО; стажеры и слушатели курсов получают документы о повышении квалификации. Конкретными результатами ПК являются социальные и образовательные проекты и акции, инициированные ОУ, партнерские связи, совместные программы, новые школьные СМИ и интернет-ресурсы.

Реализация всех названных проектов проходит в условиях постоянной внешней экспертизы и контроля со стороны МОН РФ, ИРО Свердловской области и др. На сайте гимназии [www.koriphey.ru](http://www.koriphey.ru) и на тематических страницах, созданных операторами проектов, регулярно публикуется текущая информация, промежуточные и итоговые отчеты, результаты мониторинга и т.п. Ежегодно в текст Публичного отчета включается раздел, представляющий широкой общественности итоги проектно-инновационной деятельности.

Кроме того, ведется анкетирование слушателей курсов ПК, участников семинаров и тренингов: мы получаем постоянную обратную связь и вносим изменения в программные разработки, тематику и форматы проведения занятий и пр.

К проектной деятельности подключено все школьное сообщество: педагоги и сотрудники, ученический и родительский активы задействованы в программах переподготовки, семинарах и тренингах в качестве наблюдателей, активных участников либо ведущих отдельных занятий.

Создаются разновозрастные команды для реализации образовательных, социальных и досуговых проектов. Все участники образовательного процесса в режиме on-line информируются о ходе работы над проектами и могут очно либо дистанционно выразить свое отношение и дать оценку различным мероприятиям и продуктам.

За 2011-2014 годы создано 4 программы дополнительного профессионального образования с соответствующими УМК, 2 методических пособия и 4 положения. В научно-методических изданиях и педагогической прессе опубликовано 26 статей и тезисов по тематике переподготовки педагогических кадров, новых стратегий управления и развития персонала в контексте введения ФГОС второго поколения.

Кроме того, за последние 5 лет на базе гимназии отработаны следующие механизмы переподготовки педагогов и сотрудников:

1. **система стажировок** как форма межшкольного (и сетевого) повышения квалификации;
2. **активные формы** мотивации и дополнительной подготовки кадров[[4]](#footnote-4);
3. **алгоритмы поддержки инициатив** и реализации проектов;
4. **внутришкольная аттестация по информационной культуре** (ИК).
5. **стандартизация качества**, т.е. совместная выработка стандартов и регламентов, фиксирующих коллективный организационный опыт.

На основании вышеизложенного мы можем с уверенностью заявить о **методической и организационной готовности** коллектива МАОУ Гимназии №210 «Корифей» к реализации представленного проекта.

Проектная идея была защищена на Международной конференции «Тенденции развития образования» в Москве (21.02.2013 г.), а затем представлена руководителям ОУ г.Екатеринбурга на мастер-классе (19.03.2014 г), где вызвала большой интерес и желание присоединиться к проекту.

**Мониторинг**

Весной (в апреле) 2015 г. планируется предпринять первый (тестовый) мониторинг промежуточных результатов по трем основным группам показателей: изменения в педколлективе – изменения в профессиональных и личных позициях педагогов – динамика результативности учащихся. Затем – осенью 2015 г. – мониторинговые исследования будут повторены.

Релевантность мониторинга обусловлена сопоставительным анализом всех составляющих образовательных результатов и кадровых условий обеспечения введения ФГОС. Что позволит получить полноценную картину готовности педагогических коллективов к реализации ФГОС и динамику изменения этих параметров на последующих этапах.

**Индикаторы** для оценки результативности:

* Количество и результативность программ и проектов, инициированных и реализованных педагогическими командами.
* Число творческих и проектных групп внутри коллективов.
* Динамика межшкольных профессиональных контактов;
* Количество организованных и посещенных педагогами тренингов, курсов, семинаров, стажировок и т.п.;
* Динамика профессиональных, творческих и личных достижений педагогов-участников проекта (кол-во публикаций, методических продуктов, конкурсных заявок и т.д.; активность и результативность участия в конкурсах, фестивалях, конференциях – как командного, так и персонального);
* Динамика образовательных результатов учащихся (в первую очередь – метапредметных и личностных);
* Массовость участия в проектной, творческой, социально-полезной деятельности.

**Перспективы развития проекта**

За 2 года проект охватит несколько городских (областных) школ и позволит получить системный эффект. Следующим этапом станет расширение масштабов: апробированный алгоритм можно будет взять за основу трансформации других педагогических коллективов.

В дальнейшем проект может приобрести сетевой статус и перейти (частично) в **дистанционный режим** сопровождения – когда руководители школ, включившихся в проект с самого начала, будут выступать консультантами для новичков.

1. Стандартизация базовых процессов позволяет обеспечить стабильное качество и творчески импровизировать при подготовке конкретных событий. Она является основой создания сетей, гарантирующих высокий уровень услуг, аутентичность стиля и уклада заведения в любой сфере деятельности. [↑](#footnote-ref-1)
2. Доклад консалтингового агентства McKinsey «Лидеры системы образования: сравнительный анализ политики в отношении менеджеров образования в восьми странах» (2010): [↑](#footnote-ref-2)
3. Согласно Программе развития Гимназии, одна из двух главных целей на период с 2011 по 2015 г. – это организация системы повышения квалификации педагогов и руководителей ОУ на основе новейших коммуникативных технологий в обучении и управлении школой. [↑](#footnote-ref-3)
4. В частности, проводятся годичные циклы тренингов и деловых игр для разных целевых групп: для управленческой команды, для педагогов, классных руководителей, родителей, активистов школьного соуправления и пр [↑](#footnote-ref-4)