

**Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение
«Школа № 7»
Камышловского городского округа**

Принят
на заседании педагогического совета
протокол № 1 от «28» августа 2020 г.

Утвержден приказом директора
МАОУ «Школа № 7» КГО
№ 287 от «01» сентября 2020 г.

**Управленческий проект
«Развитие кадрового потенциала
инновационной школы»**

Камышлов, 2020

Содержание проекта

1. Паспорт управленческого проекта.....	3
2. Проблемно – ориентированный анализ деятельности образовательной организации.....	10
Информационная справка о школе.....	11
Оценка состояния образовательной организации с учетом роли инновационной деятельности в процессе развития.....	15
3. Концепция развития образовательной организации с учетом роли инновационной деятельности в процессе ее развития.....	27
3.1. Обоснование актуальности проекта.....	27
3.2. Исходные теоретические положения	28
4. Срок реализации проекта	36
5. Цель и задачи проекта.....	37
6. Этапы реализации проекта.....	38
7. Календарный план реализации проекта.....	42
8. Прогноз возможных отрицательных последствий реализации управленческого проекта и средства компенсации.....	48

**1. Паспорт управленческого проекта
«Развитие кадрового потенциала инновационной школы»**

Наименование (тема) проекта	«Развитие кадрового потенциала инновационной школы»
Ключевая проблема проекта	Недостаточная сформированность организационно-управленческих, научно-методических и материально-технических условий для формирования компетенций учителя при переходе на профессиональный стандарт педагога.
Главные идеи проекта	<p>1. Групповая эффективность учителей — самый значимый фактор, влияющий на качество образования и реализацию ФГОС</p> <p>2. В каждой школе есть лидеры, которые могут выполнять функцию регулярной профессиональной поддержки учителей</p> <p>3. Задача управленческой команды — запустить процессы взаимообучения и поддержки учителей.</p>
Основания для разработки проекта. Нормативная база	<p>Правовой основой управленческого проекта являются следующие нормативные документы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Федеральный закон от 29.12.2012г. № 273 – ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»; - Национальный проект «Образование», утвержденный президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и научным проектам (протокол № 10 от 03.09.2018г.); - протокол заседания Совета при Губернаторе Свердловской области по приоритетным стратегическим проектам Свердловской области от 17.12.2018 № 18 (региональные проекты: «Учитель будущего», «Молодые профессионалы»); - приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 18.10.2013г. № 544н об утверждении

	<p>профессионального стандарта «Педагог»;</p> <ul style="list-style-type: none"> - инновационный образовательный проект «Школа – культурно – образовательный центр микрорайона» МАОУ «Школа №7» КГО; - инновационный образовательный проект «От педагогической надежды к педагогическому мастерству и творчеству» МАОУ «Школа №7» КГО; - региональный проект по развитию наставничества в образовании «Старт в будущее» ГАПОУ СО «Камышловский педагогический колледж»;
База реализации проекта	Проект реализуется в Муниципальном автономном общеобразовательном учреждении «Школа № 7» Камышловского городского округа»
Цель и задачи проекта	<p>Цель проекта: - разработка и внедрение комплекса управленческих мер, направленных на развитие кадрового потенциала образовательной организации в условиях внедрения Профстандарта и реализации ФГОС.</p> <p>Задачи:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Проанализировать профессиональный стандарт педагога и определить степень сформированности компетенций педагогов МАОУ «Школа № 7» КГО. 2. Разработать систему организационно – управленческого обеспечения деятельности образовательной организации по формированию профессиональных компетенций педагогов. 3. Обеспечить профессиональное развитие педагогических кадров через взаимообучение и научно – методическое сопровождение на основе эффективного профессионального взаимодействия педагогов. 4. Создать единое проектно –

	<p>образовательное, информационное пространство для профессионального общения.</p> <p>5. Обобщить и транслировать опыт реализации инновационного проекта.</p>
Сроки реализации проекта	<p>Реализация проекта будет осуществляться в течение 5 лет: с сентября 2020 г. по декабрь 2025 г.</p>
Этапы реализации проекта	<p>Реализация проекта включает четыре основных этапа:</p> <p>I этап - рефлексивно-информационный (сентябрь 2020 г. – январь 2021 г.) Информационная работа с педагогами по проблемам введения профессионального стандарта «Педагог», диагностика готовности учителей к реализации инновационной деятельности, рефлексия актуального уровня развития педагогов учреждения, выявление точек роста педагогов с определением траектории их дальнейшего развития.</p> <p>II этап - организационный (февраль 2021 г. - июнь 2022 г.) Изучение и систематизация научно-педагогической литературы по введению профессионального стандарта «Педагог», по проблеме формирования профессиональных компетенций педагога; анализ имеющихся в учреждении условий, необходимых для обеспечения деятельности по формированию профессиональной компетентности педагогов, создание механизмов управленческого сопровождения инновационной деятельности, разработка инновационного проекта, создание проектной группы по реализации проекта.</p> <p>III этап - практический (август 2022 г. - июнь 2024 г.) Реализация инновационного проекта,</p>

	<p>создание организационно-управленческих, научно-методических и материально-технических условий для формирования профессиональных компетенций учителя в условиях перехода на профессиональный стандарт педагога, трансляция полученных в ходе реализации инновационного проекта результатов на конференциях, семинарах, других социально-значимых образовательных событиях, в публикациях педагогов.</p> <p>IV этап - обобщающе-аналитический (август 2024 г. - декабрь 2025 гг.)</p> <p>Оценка результативности реализации проекта, оформление, тиражирование методических разработок, статей, иных продуктов инновационной деятельности, предъявление опыта по теме инновационного проекта.</p>
<p>Ожидаемые результаты</p>	<p>В системе организационно-управленческого обеспечения деятельности учреждения по формированию профессиональных компетенций педагогов:</p> <ul style="list-style-type: none"> -разработаны методические рекомендации по переходу на профессиональный стандарт и освоению трудовых действий и функций педагога; - активно и успешно функционируют на базе МАОУ «Школа № 7» КГО – Ассоциация классных руководителей КГО и Педагогическая лаборатория наставничества «Ступеньки роста» в рамках взаимодействия с ГАПОУ СО «Камышловский педагогический колледж»; - привлечены необходимые внешние ресурсы для развития профессиональных компетенций педагогов (социальное партнерство с образовательными учреждениями города, региона). <p>В системе научно-методического</p>

сопровождения профессиональных изменений педагогов:

- разработана система внутришкольного взаимообучения педагогов и пакет диагностических материалов в соответствии с требованиями профессионального стандарта (100% от плана);
- опыт инновационной деятельности обобщен, оформлен, успешно диссеминируется (100% от плана).

В ресурсном обеспечении:

- созданы необходимые материально-технические условия для развития и совершенствования профессиональных компетенций педагогов (соответствие материальнотехнической базы требованиям ФГОС ОО);
- сформирована положительная мотивация педагогов на профессиональное развитие, участие в муниципальных, региональных, всероссийских конкурсах профессионального мастерства, диссеминацию ценного педагогического опыта (100% педагогов);
- кадровый состав стабилен, с положительной динамикой развития (100% педагогов успешно проходят процедуру аттестации);

В образовательных результатах учащихся:

- получена положительная динамика количества учащихся, активно занимающихся проектной и исследовательской деятельностью (увеличение количества учащихся, занимающихся НИР, до 70%);
- увеличение количества учащихся с ОВЗ, успешно осваивающих АОП (увеличение количества учащихся до 100%);
- получена положительная динамика стабильно высоких результатов ГИА (выше городских);

	<p>Социальные эффекты:</p> <ul style="list-style-type: none"> - сохранение положительного имиджа учреждения (на основании данных независимой оценки качества образования - не менее 90%); - отсутствие обоснованных жалоб родителей (законных представителей) - 100%; - обеспечение доступного качественного образования для всех категорий учащихся с учетом их индивидуальных потребностей - для 100% учащихся; <p>усиление инновационного потенциала школы как ресурса муниципальной образовательной системы (реализация на базе учреждения региональной инновационной площадки «Школа – культурно – образовательный центр микрорайона»).</p> <p>В результате реализации проекта педагоги:</p> <ul style="list-style-type: none"> - проведут диагностику профессиональных затруднений; - выявят дефициты в педагогической деятельности; - выстроят свою индивидуальную траекторию развития; - научатся принимать решения на основании результатов диагностики; - сформулируют цели, расставят приоритеты в профессиональной деятельности. <p>Управленческая команда:</p> <ul style="list-style-type: none"> - разработает и внедрит комплекс управленческих мер, направленных на развитие кадрового потенциала образовательной организации в условиях внедрения Профстандарта и реализации ФГОС.
Риски реализации проекта	<ul style="list-style-type: none"> - Профессиональное выгорание педагогов; - Неготовность педагогов к овладению

	<p>современными образовательными технологиями;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Недостаточный уровень правовой компетенции по разработке локальных актов по проблеме; - Отсутствие объективной осведомленности педагогов о стандарте, формальный подход к обсуждению документа; - Отсутствие комплекса организационных условий для реализации процесса внедрения профессионального стандарт «Педагог»; - Несоответствие уровня профессиональной подготовки педагогов требованиям стандарта, недостаточный уровень освоения и применения современных образовательных технологий; - Психологическое неприятие стандарта частью сотрудников, нежелание участвовать в инновационном процессе; - Высокая загруженность педагогов; - Отсутствие системы объективных критериев оценки деятельности педагога; - Давление на педагогов со стороны административной команды для обеспечения продвижения профессионального стандарта; - Низкий % охвата педагогов, вовлеченных в экспериментальную инновационную деятельность.
<p>Управление и контроль за исполнением программы</p>	<p>Разработчик проекта: заместитель директора по УВР Светлакова Наталья Викторовна Рабочая проектная группа по реализации проекта</p>
<p>Участники проекта</p>	<p>Администрация и педагогический коллектив МАОУ «Школа № 7» КГО</p>

2. Проблемно – ориентированный анализ деятельности образовательной организации

«Два человеческих изобретения
можно считать самыми трудными:
искусство управлять и искусство воспитывать»
Иммануил Кант

Данный управленческий проект является стратегическим документом, определяющим профессиональное развитие педагогического коллектива МАОУ «Школа № 7» КГО.

Разработка настоящего проекта началась в 2018 году, когда коллектив принял решение о необходимости развития и совершенствования профессиональных компетенций педагога в условиях внедрения нового профессионального стандарта «Педагог».

В качестве ресурса в проекте «Развитие кадрового потенциала инновационной школы» рассматривается система комплекса управленческих мер, направленных на развитие кадрового потенциала образовательной организации в условиях внедрения Профстандарта и реализации ФГОС.

Необходимость разработки данного управленческого проекта была обусловлена противоречием между: требованиями профессионального стандарта «Педагог», имеющимся и необходимым уровнем развития профессиональных компетенций для реализации доступного и качественного образования.

Полагаем, что формирование профессиональных компетенций педагогов возможно там, где оно становится особым направлением деятельности в образовательной организации. В этой связи особую актуальность приобретает специально организованная деятельность образовательной организации, направленная на формирование ряда профессиональных компетенций педагогических кадров, обозначенных в профессиональном стандарте.

Разработку данного проекта предваряла длительная информационная и методическая работа с педагогами по проблемам введения профессионального стандарта «Педагог», а также рефлексия актуального уровня развития педагогов, выявление профессиональных дефицитов, точек роста с определением траектории дальнейшего развития. На данном этапе педагогический коллектив сделал следующие шаги к изменениям:

- познакомился с содержанием профессионального стандарта «Педагог»;
- проанализировал его новые требования к трудовым функциям и действиям в области обучения, воспитания, развивающей деятельности и реализации основных образовательных программ.
- определил траекторию своего профессионального развития.

Данные шаги стали возможны благодаря организации серии практико – ориентированных, информационных семинаров, педагогических советов, работе внутришкольной системы методической работы и повышения квалификации, Школы молодого учителя, позволивших проявить имеющийся у педагогов опыт и обнаружить ресурсы для развития.

Отдельная работа по созданию эффективных механизмов управления формированием профессиональных компетенций педагогов была проведена и управленческой командой.

Информационная справка о школе

Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение «Школа № 7» Камышловского городского округа имеет свою богатую историю, в мае 2018 года отметила свой 80 – летний юбилей. У школы прочные традиции, семейные династии, связь с ветеранами, своя символика: герб, гимн, флаг и внутришкольная система поощрений.

В школьной команде 24 педагога, объединенных общими представлениями о смысле своей работы и ее целях и 215 учащихся. Они, так же как и родители, являются частью школьной команды. Мы – единственная школа в городе работаем по модели «Школа – детский сад». Данная модель позволяет решать многие проблемы развития личности ребенка, его эмоционального благополучия, адаптации к школьной жизни.

Образовательное учреждение имеет необходимый и достаточный опыт реализации инновационной деятельности:

Школьная команда разработала проект «Школа – социокультурный центр микрорайона», ставший победителем конкурса среди общеобразовательных учреждений Свердловской области, реализующих инновационные общеобразовательные программы в 2013 году, получив грант в 400 тысяч рублей на приобретение спортивного оборудования.

Школа в течение многих лет является площадкой для прохождения педагогической практики студентов Камышловского педагогического колледжа. Мы реализуем инновационный проект «От педагогической надежды – к педагогическому мастерству и творчеству». Активно принимаем участие в региональном проекте по развитию наставничества «Старт в будущее» в первом, втором и третьем сезонах в модулях «Педагог – наставник и студент педагогического колледжа», «Педагог – наставник и молодой педагог – наставляемый». По итогам конкурса в рамках реализации второго сезона регионального проекта «Старт в будущее», заместитель директора по УВР – Светлакова Н.В. стала победителем в номинации «Лучший координатор проекта по развитию наставничества в образовательной организации».

В течение 10 лет «Школа № 7» КГО имела статус методического центра по проблемам воспитания при поддержке представительства Института развития образования.

В рамках центра успешно реализовала свою деятельность Ассоциация классных руководителей Восточного управленческого округа, объединяющая творческий коллектив педагогов - единомышленников. Классные руководители школы, города и округа транслируют опыт собственной деятельности по воспитанию обучающихся для педагогов Восточного управленческого округа через: семинары, мастер – классы, творческие мастерские.

В течение пяти лет при поддержке Института развития образования Свердловской области, комитета по образованию, культуре, спорту и делам молодежи Камышловского городского округа МАОУ «Школа № 7» КГО являлось организатором конкурса профессионального мастерства классных руководителей Восточного и Южного управленческих округов «Самый классный Классный».

В МАОУ «Школа № 7» КГО разработаны и реализуются школьные целевые программы по основным направлениям деятельности школы.

В декабре 2019 года МАОУ «Школа № 7» КГО стала победителем всероссийского конкурса реальных достижений от Рыбаков Фонда в номинации «Мы – школьная команда» и получила реальную возможность передавать свой накопленный профессиональный опыт через различные онлайн – и офлайн площадки. Самым главным достижением коллектива считаем получение гранта в размере 500 тысяч рублей за победу в конкурсе. Управленческая команда и весь педагогический коллектив школы прошли обучение на курсе «Школа – центр социума», в апреле 2020 года управленческая команда стала участниками Весенней школы от Рыбаков фонда в онлайн формате, где представила инновационный образовательный проект и разработала перспективный план развития школьного сообщества.

В сентябре 2020 года школа получила статус Региональной инновационной площадки Свердловской области по теме «Школа – культурно – образовательный центр микрорайона», на базе школы успешно функционирует Ассоциация классных руководителей Камышловского городского округа.

Перечисленные факты свидетельствуют о высоком уровне мотивации педагогов, направленной на их профессиональное развитие.

Школа обладает также необходимым и достаточным инновационным потенциалом для дальнейшего развития:

1. Кадровый потенциал

Общая численность педагогических работников, в том числе:	22 человека	
Численность/удельный вес численности педагогических работников, имеющих высшее образование, в общей численности педагогических работников	14	63 %
Численность/удельный вес численности педагогических работников, имеющих высшее образование педагогической направленности (профиля), в общей численности педагогических работников	12	54 %
Численность/удельный вес численности педагогических работников, имеющих среднее профессиональное образование, в общей численности педагогических работников	8	36 %

Численность/удельный вес численности педагогических работников, имеющих среднее профессиональное образование педагогической направленности (профиля), в общей численности педагогических работников	8	36 %
Численность/удельный вес численности педагогических работников, которым по результатам аттестации присвоена квалификационная категория в общей численности педагогических работников, в том числе:	15	68 %
Высшая	8	36 %
Первая	7	31 %
Численность/удельный вес численности педагогических работников в общей численности педагогических работников, педагогический стаж работы которых составляет:		
До 5 лет	5	23 %
Свыше 30 лет	4	23 %
Численность/удельный вес численности педагогических работников в общей численности педагогических работников в возрасте до 30 лет	8	36 %
Численность/удельный вес численности педагогических работников в общей численности педагогических работников в возрасте от 55 лет	3	14 %
Численность/удельный вес численности педагогических и административно-хозяйственных работников, прошедших за последние 5 лет повышение	28	100 %
Численность/удельный вес численности педагогических и административно-хозяйственных работников, прошедших повышение квалификации по применению в образовательном процессе федеральных государственных образовательных стандартов в общей численности педагогических и административно-хозяйственных работников	22	79 %
Педагоги, имеющие награды	18	82 %
Молодые специалисты и вновь принятые педагоги	4	18 %
Педагоги, имеющие звания	5	23%

2. Научно-методический потенциал

Педагоги, имеющие опыт инновационной, экспериментальной деятельности	7	32%
Педагоги - победители и призеры очных конкурсов профмастерства	9	41%

Педагоги, владеющие современными образовательными технологиями	20	99%
Педагоги - участники учебных сетевых проектов, профессиональных сообществ	22	100%
Педагоги, имеющие персональный сайт учителя	9	41%
Педагоги – активно предъявляющие личный профессиональный опыт и опыт ОО педагогическому профессиональному сообществу	10	46%
Педагоги - руководители инновационных проектов	5	23%
Молодые специалисты и вновь прибывшие учителя - участники проекта «Школа молодого учителя»	4	18%
Учителя – разработчики школьных целевых воспитательных программ, инновационных проектов ОО	13	59%

3. Образовательный потенциал

Численность учащихся по образовательной программе начального общего образования	97 человек
Численность учащихся по образовательной программе основного общего образования	104 человека
Численность учащихся по образовательной программе среднего общего образования	0 человек
Численность/удельный вес численности учащихся, успевающих на «4» и «5» по результатам промежуточной аттестации, в общей численности учащихся	человек 18/ 11%
Средний балл государственной итоговой аттестации выпускников 9 класса по русскому языку	ГВЭ – 4 балла ОГЭ – 4 балла
Средний балл государственной итоговой аттестации выпускников 9 класса по математике	ГВЭ – 4 балла ОГЭ – 4 балла
Численность/удельный вес численности выпускников 9 класса, получивших неудовлетворительные результаты на государственной итоговой аттестации по русскому языку, в общей численности выпускников 9 класса	0/0%
Численность/удельный вес численности выпускников 9 класса, получивших неудовлетворительные результаты на государственной итоговой аттестации по математике, в общей численности выпускников 9 класса	0/0%
Численность/удельный вес численности выпускников 9 класса, не получивших аттестаты об основном общем образовании, в общей численности выпускников 9 класса	0/0%
Численность/удельный вес численности выпускников 9 класса,	0 человек

получивших аттестаты об основном общем образовании с отличием, в общей численности выпускников 9 класса	/0 %
Численность/удельный вес численности учащихся, принявших участие в различных олимпиадах, смотрах, конкурсах, в общей численности учащихся	142/70 %
Численность/удельный вес численности учащихся-победителей и призеров олимпиад, смотров, конкурсов, в общей численности учащихся, в том числе:	106/54 %
Регионального уровня	0/0 %
Федерального уровня	19/9 %
Международного уровня	34/17%
Численность/удельный вес численности учащихся, получающих образование в рамках профильного обучения, в общей численности учащихся	0 человек /0%
Численность/удельный вес численности обучающихся с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения, в общей численности учащихся	90/45 %

Оценка состояния учреждения. Постановка проблемы

Профессиональный стандарт «Педагог» представляет собой нововведение, внедрение которого влечет за собой значительные изменения в требованиях к уровню квалификации педагогов. Данный нормативный документ тесно связан с Федеральными государственными образовательными стандартами (ФГОС), которые устанавливают требования к структуре основных образовательных программ, к условиям реализации основных образовательных программ, в том числе кадровым, финансовым, материально - техническим и иным условиям, требования к результатам освоения основных образовательных программ. Поэтому, несмотря на имеющиеся ресурсы, мы решили проанализировать состояние учреждения по следующим критериям:

- уровень образования педагогов;
- уровень актуального профессионального развития педагогов школы в сравнении с требованиями профессионального стандарта;
- наличие условий для проведения изменений в учреждении (информационная готовность педагогов, практическая готовность к инновациям, эффективность управления в учреждении, качество методического сопровождения деятельности педагогов)
- материально-техническое обеспечение образовательной деятельности

В качестве аналитического инструментария мы использовали статистические данные по учреждению:

- ежегодная диагностика уровня освоения современных образовательных технологий;
- ежегодная диагностика уровня владения ИКТ - технологиями;
- ежегодная диагностика владения технологиями системно - деятельностного подхода,
- ежегодный мониторинг роста профессиональных компетенций,
- мониторинг уровня инновационного потенциала,
- опросники и анкеты уровня удовлетворённости качеством образовательной деятельности,
- результаты внутришкольной оценки качества состояния учебной документации, качества разработки рабочих учебных программ, оценочной деятельности педагогов, качества преподавания предметов, качества внеурочной и воспитательной работы, качества научно-исследовательской и проектной деятельности;
- анализ реализации школьной целевой воспитательной программы «Одаренные дети»;
- анализ методической работы за истекший год;
- анализ результативности участия обучающихся во Всероссийской олимпиаде школьников;
- анализ участия обучающихся в НПК, интеллектуальных конкурсах, играх и т.д;
- ежегодный проблемно- ориентированный анализ деятельности ОУ;
- анализ доступности образовательной среды;
- профессиональный стандарт «Педагог».

Таблица 1. Результаты проблемно-ориентированного анализа

Необходимый уровень	Имеющийся уровень	Выводы
1. Уровень образования педагогов		
Высшее профессиональное образование или среднее профессиональное образование по направлениям подготовки "Образование и педагогика" или в области, соответствующей преподаваемому предмету (с последующей профессиональной переподготовкой по профилю педагогической деятельности), либо высшее профессиональное образование или среднее профессиональное образование и дополнительное	14 педагогов имеют высшее профессиональное образование, 8 педагогов - среднее профессиональное образование.	Соответствует требованиям

профессиональное образование по направлению деятельности в образовательной организации		
2. Уровень актуального профессионального развития педагогов школы в сравнении с требованиями Профессионального стандарта		
Общепедагогическая функция. Обучение		
Необходимый уровень	Имеющийся уровень	Выводы
Владеть формами и методами обучения, в том числе выходящими за рамки учебных занятий: проектная деятельность, лабораторные эксперименты, полевая практика и т.п.	55%	Сформировать компетенцию владения формами и методами обучения, в том числе выходящими за рамки учебных занятий проектная деятельность, лабораторные эксперименты, полевая практика и т.п. у 78% педагогов
Объективно оценивать знания обучающихся на основе тестирования и других методов контроля в соответствии с реальными учебными возможностями детей	70% (на основе данных ВСОКО)	Сформировать компетенцию объективного оценивания знания обучающихся на основе тестирования и других методов контроля в соответствии с реальными учебными возможностями детей у 100 % педагогов
Разрабатывать (осваивать) и применять современные психологопедагогические технологии, основанные на знании законов развития личности и поведения в реальной и виртуальной среде	62%	Сформировать компетенцию разработки и применения современных психологопедагогических технологий, основанных на знании законов развития личности и поведения в реальной и виртуальной среде у 100 % педагогов
Использовать и апробировать специальные подходы к обучению в целях включения в образовательный процесс всех обучающихся, в том числе с особыми	10 педагогов (разработка АОП, работа с детьми с ОВЗ) - 4% 9 педагогов (41 % педагогов работают с одаренными учащимися);	Сформировать компетенцию использования специальных подходов к обучению обучающихся, в том числе с особыми потребностями в

потребностями в образовании: обучающихся, проявивших выдающиеся способности; обучающихся, для которых русский язык не является родным; обучающихся с ограниченными возможностями здоровья		образовании: обучающихся, проявивших выдающиеся способности; обучающихся, для которых русский язык не является родным; обучающихся с ограниченными возможностями здоровья у 100% педагогов
Владеть ИКТ компетентностями: общепользовательской, общепедагогической, предметнопедагогической	Общепользовательской компетентностью владеют - 100% педагогов; общепедагогическая, предметно-педагогическая недостаточно развиты.	Сформировать компетенцию владения Некомпетентностями: общепедагогической, предметно-педагогической у 100 % педагогов
Организовывать различные виды внеурочной деятельности	7 педагогов (32 % педагогов);	Сформировать компетенцию организации различных видов внеурочной деятельности у 100 % педагогов
Необходимый уровень	Имеющийся уровень	Выводы
Воспитательная деятельность		
Строить воспитательную деятельность с учетом культурных различий детей, половозрастных и индивидуальных особенностей.	100%	
Общаться с детьми, признавать их достоинство, понимая и принимая их	100%	
Создавать в учебных группах разновозрастные сообщества.	56%	Сформировать компетенцию создания в учебных группах разновозрастных сообществ у 100 % педагогов
Управлять учебными группами с целью вовлечения обучающихся в процесс обучения и воспитания, мотивируя их учебнопознавательную деятельность	72%	Сформировать компетенцию управления учебными группами с целью вовлечения обучающихся в процесс обучения и воспитания, мотивируя их учебно-познавательную деятельность у 100 %

		педагогов
Анализировать реальное состояние дел в учебной группе, поддерживать в детском коллективе деловую, дружелюбную атмосферу	72 %	Сформировать компетенцию анализа реального состояния дел в учебной группе, поддержания в детском коллективе деловой, дружелюбной атмосферы у 100 % педагогов
Защищать достоинство и интересы обучающихся, помогать детям, оказавшимся в конфликтной ситуации и/или неблагоприятных условиях	100%	
Владеть методами организации экскурсий, походов и экспедиций и т.п.	100% владеют традиционными методами проведения экскурсий, походов, экспедиций.	
Сотрудничать с другими педагогическими работниками и другими специалистами в решении воспитательных задач	100%	
Развивающая деятельность		
Осуществлять (совместно с психологом и другими специалистами) психолого педагогическое сопровождение	44 %	Сформировать компетенцию осуществления (совместно с психологом и другими специалистами) психолого-педагогического сопровождения основных общеобразовательных программ у 100 % педагогов
Понимать документацию специалистов (психологов, дефектологов, логопедов и т.д.)	44%	Сформировать компетенцию понимания документации специалистов (психологов, дефектологов, логопедов и т.д.) у 100 % педагогов
Составить (совместно с психологом и другими специалистами) психолого-педагогическую характеристику (портрет)	100%	

личности обучающегося		
Разрабатывать и реализовывать индивидуальные образовательные маршруты	28 %	Сформировать компетенцию разработки и реализации индивидуальных образовательных маршрутов у 100 % педагогов
Оценивать образовательные результаты: формируемые в преподаваемом предмете предметные и метапредметные компетенции, а также осуществлять (совместно с психологом) мониторинг личностных характеристик	96%	Сформировать компетенцию оценивания образовательных результатов у 100 % педагогов
Педагогическая деятельность по реализации программ общего образования		
Применять современные образовательные технологии, включая информационные, а также цифровые образовательные ресурсы	Владеют на практике: 100 % владеют игровыми и ИКТ технологиями; 94% владеют технологией РКМЧП; 77% владеют ТРИЗ-технологией; 70% владеют приемами технологии интеллектуального развития; 50% владеют технологией театрализации; 84% работают с применением технологий системно-деятельностного подхода. На теоретическом уровне владеют: 40% ТРИЗ - технологией, кейс-технологией; 52% - технологией проектного обучения; 20% - модульной технологией; Диссеминируют ценный опыт владения технологией: 46 % педагогов.	Сформировать компетенцию применения современных образовательных технологий, включая информационные, а также цифровые образовательные ресурсы у 100 % педагогов
Проводить учебные занятия, опираясь на достижения в области педагогической и психологической наук, возрастной физиологии и школьной гигиены, а также современных информационных технологий и методик	100%	

обучения		
Планировать и осуществлять учебный процесс в соответствии с основной общеобразовательной программой	100%	
Разрабатывать рабочую программу по предмету, курсу на основе примерных основных общеобразовательных программ и обеспечивать ее	100%	
Организовать самостоятельную деятельность обучающихся, в том числе исследовательскую	62%	Сформировать компетенцию организации самостоятельной деятельности обучающихся, в том числе исследовательской у 100 % педагогов
Разрабатывать и реализовывать проблемное обучение, осуществлять связь обучения по предмету (курсу, программе) с практикой, обсуждать с обучающимися актуальные события современности.	100%	
Осуществлять контрольно-оценочную деятельность в образовательном процессе	100%	
Использовать разнообразные формы, приемы, методы и средства обучения, в том числе по индивидуальным учебным планам, ускоренным курсам в рамках федеральных государственных образовательных стандартов основного общего образования и среднего общего образования	100% - используют разнообразные формы, приемы, методы и средства обучения; 28% - работают по индивидуальным планам с учащимися с ОВЗ; 3,28% - работают по индивидуальным планам с одаренными учащимися;	Сформировать компетенцию использования разнообразных форм, приемов, методов и средств обучения, в том числе по индивидуальным учебным планам, ускоренным курсам в рамках ФГОС у 100 % педагогов
Владеть основами работы с текстовыми редакторами, электронными таблицами,	100%	

электронной почтой и браузерами, мультимедийным оборудованием		
Владеть методами убеждения, аргументации своей позиции	100%	
Устанавливать контакты с обучающимися разного возраста и их родителями (законными представителями), другими педагогическими и иными работниками	100%	
Владеть технологиями диагностики причин конфликтных ситуаций, их профилактики и разрешения	5%	Сформировать компетенцию владения технологиями диагностики причин конфликтных ситуаций, их профилактики и разрешения у 100 % педагогов
Информационная готовность педагогов к инновационной деятельности		
100% педагогов знакомы с ФГОС ООО, профессиональным стандартом «Педагог», иными нормативными документами, правильно интерпретируют полученную информацию	Педагоги знакомы с ФГОС ООО, профессиональным стандартом «Педагог», иными нормативными документами, однако не всегда правильно интерпретируют полученную информацию.	Необходима постоянная информационная работа с педагогами
Практическая готовность педагогов к инновационной деятельности		
Педагоги умеют: <ul style="list-style-type: none"> • работать в рабочих группах • анализировать и оценивать себя как субъекта инновационной деятельности • критически осмысливать всю поступающую информацию планировать и осуществлять инновационную деятельность,	Педагоги умеют <ul style="list-style-type: none"> • работать в рабочих группах • анализировать и оценивать себя как субъекта инновационной деятельности • критически осмысливать всю поступающую информацию • планировать и осуществлять инновационную деятельность, однако всегда возникают затруднения, требующие сопровождения. 	Необходимо управленческое сопровождение на всех этапах инновационной деятельности
Эффективность управления в учреждении		

Административная команда 35% имеет переподготовку по программе «Менеджмент в образовании»	Административная команда 100% имеет переподготовку по программе «Менеджмент в образовании»	
Все члены административной команды обладают выраженными компетенциями стимулирования, мотивирования работников на профессиональный рост и развитие.	Все члены административной команды (100%) обладают выраженными компетенциями стимулирования, мотивирования работников на профессиональный рост и развитие.	
Действия управленцев всегда согласованы, подчинены единой цели. Они едины в подходах к оценке профессионализма педагогов, в планировании своей работы с позиции стратегических целей и задач учреждения.	В действиях управленцев часто наблюдается «узкое» видение проблемы с позиции лишь своей личной зоны ответственности, что может снизить эффективность инновационной деятельности.	Произвести необходимые изменения в организационной структуре учреждения, исходя из актуальных потребностей учреждения
Качество методического сопровождения деятельности педагогов		
Разработаны диагностические материалы, которые позволяют качественно и объективно оценить уровень профессионального развития педагогов	Разработаны диагностические материалы, которые позволяют качественно и объективно оценить уровень профессионального развития педагогов, актуальные на данный момент времени.	Диагностические материалы нуждаются в доработке в соответствии с требованиями профессионального стандарта «Педагог» и ФГОС ООО
Создана система внутришкольной сертификации	Находится в стадии разработки, имеются тесты по выявлению уровня предметных компетенций, знаний по психологии, воспитанию	Разработать систему внутришкольной сертификации
Создана внутришкольная система повышения квалификации	Создана внутришкольная система повышения квалификации, разработана Программа ВПК, однако нуждается в постоянном совершенствовании	Продолжить работу по совершенствованию ВСПК в соответствии с возникшими потребностями учреждения
Разработана НПБ по переходу на профессиональный стандарт педагога		Разработать НПБ по переходу на профессиональный стандарт педагога
Разработаны методические рекомендации по переходу на новый		Разработать методические рекомендации по переходу на профессиональный

профессиональный стандарт педагога		стандарт педагога
Материально-техническое обеспечение деятельности		
МТБ учреждения соответствует требованиям ФГОС ООО и позволяет педагогам в полной мере реализовывать требования ФГОС ООО, ООП ОО, профессионального стандарта	В учреждении имеется ИБЦ, с выходом в Интернет, оснащенный ПК с возможностью пользоваться ЦОРаи, электронными библиотеками. 100% учебных кабинетов оснащены ПК, аудио- и мультимедийными устройствами, позволяющими осуществлять образовательную деятельность в соответствии с требованиями ФГОС ООО. Однако весь парк компьютерной техники устарел и нуждается в модернизации. В учреждении имеются кабинеты для проведения лабораторных, проектных иных групповых занятий.	Модернизировать парк компьютерной техники в учреждении

По результатам проведенной оценки учреждения мы выделили **ряд противоречий**:

- 1) между уровнем актуального развития профессиональных компетенций педагогов и необходимым в соответствии с требованиями профессионального стандарта педагога;
- 2) между имеющейся организационной структурой в учреждении и необходимой для перехода на качественно новый уровень профессионального сознания;
- 3) между имеющимся уровнем методического сопровождения профессионального развития педагогов и необходимым для внедрения профессионального стандарта «Педагог»;
- 4) между имеющимся уровнем материально-технической оснащенности учреждения и необходимым для осуществления деятельности в соответствии с требованиями Профессионального стандарта, ФГОС.

Кроме этого, были выявлены **сильные и слабые стороны** образовательного учреждения в части развития кадрового потенциала, возможности потенциала и угрозы:

Сильные стороны	Слабые стороны
Квалифицированные педагогические кадры	Недостаточное использование современных педагогических технологий
Материально – технические условия	Наблюдается профессиональное выгорание педагогов
Компетентный административно – управленческий персонал, готовый работать в условиях изменений	Недостаточно эффективное использование материально – технической базы ОО
Положительный опыт участия в	Низкая активность педагогов в участии в

инновационной деятельности	профессиональных конкурсах различного уровня
Опыт участия в повышении квалификации педагогических работников с использованием дистанционной формы	Недостаточный процент педагогов, занимающихся инновационной (экспериментальной) деятельностью
Возможности	Угрозы
Активная государственная политика в области образования	Возрастающая конкуренция среди образовательных организаций города
Реализация федеральных и региональных программ, направленных на поддержку молодых специалистов системы образования	Возросшая документальная отчетность педагогов
Внедрение альтернативных форм аттестации педагогических работников	Несоответствие прохождения теоретической подготовки педагогов в применении полученных знаний и навыков на практике
Достаточное количество педагогов – лидеров (стажистов), готовых учить, передавать свои знания молодым специалистам	
Достаточно активные, работоспособные молодые специалисты и вновь пришедшие в ОО педагоги	

Среди % состава неаттестованных педагогов – это молодые специалисты и вновь пришедшие в ОО педагоги. Они доказали, что могут работать. У нас работает система наставничества. Педагоги – наставники активно работают с наставляемыми, выводя их на более высокий результат своей профессиональной деятельности: получение первой квалификационной категории, переход педагога из статуса наставляемого в наставники.

Мы активно – сотрудничаем с ГАПОУ СО «Камышловский педагогический колледж». К нам на практику приходят студенты, которые после выпуска приходят к нам на работу.

Ведется работа по повышению профессиональной компетенции педагогического коллектива. Развитие кадрового потенциала имеет как **внутренние факторы**: создана система взаимообучения и трансляции опыта (методическая неделя, мастер – классы, практико – ориентированные семинары, взаимопосещение уроков), где учителя могут познакомиться с опытом друг друга, так и **внешние факторы**: взаимодействие с педагогической общественностью города, региона (профессиональные конкурсы различного уровня, августовская конференция, ГМО, единые методические и информационные дни, образовательные кластеры и др.).

Проведенный проблемно-ориентированный анализ позволил определить

проблему в деятельности учреждения: недостаточная сформированность организационно-управленческих, научно-методических и материально-технических условий для формирования компетенций учителя при переходе на профессиональный стандарт педагога. В этих условиях сложились объективные предпосылки для разработки инновационного управленческого проекта, в рамках которого эти условия будут созданы.

3. Концепция развития образовательной организации с учетом роли инновационной деятельности в процессе развития

3.1. Обоснование актуальности проекта

Мы живем в современном мире, который находится в постоянном движении и развитии. В настоящий момент Россия движется в сторону радикальных изменений образовательной и социокультурной сферы.

Приказом Министерства образования и науки РФ № 703 от 26 июля 2017 года утверждена «дорожная карта» по формированию национальной системы учительского роста (НСУР). Считается, что система даст каждому педагогу возможность карьерного и профессионального роста, позволит постоянно учиться и самосовершенствоваться. Основная цель нововведения – установить уровень профессионализма педагогических работников.

Одним из инструментов, который, по мнению работников сферы образования, «реанимируется» с реализацией НСУР, является система наставничества.

Важность гармоничного и системного преобразования отражена в национальном проекте «Образование», который ставит перед всеми образовательными организациями две ключевые цели: обеспечение глобальной конкурентоспособности российского образования и воспитание гармонично развитой и социально ответственной личности на основе духовно-нравственных ценностей и культурных традиций народов Российской Федерации. Особое внимание уделяется реализации проекта «Учитель будущего».

Ориентация системы образования на современные и перспективные виды деятельности обуславливает поиск новых образовательных форм, инициирует создание новых моделей, проектов.

В практике организации методического сопровождения педагогов значительное место занимают творческие мастерские, педагогическое моделирование, кейс - технологии и другие виды деятельности, эффективность которых проявляется спустя длительное время. Однако в настоящее время они требуют корректировки и адаптации к конкретным ситуациям, педагогической импровизации, проявления профессионального предвидения и терпения.

Большинство ориентированы на совершенствование учителей в области преодоления предметных профессиональных дефицитов, а введение профстандарта предполагает сформированность у педагогов широкого спектра компетентностей.

Важнейшее условие, позволяющее педагогу адекватно реагировать на стремительные изменения, - это качественное информационно-методическое ресурсное обеспечение его деятельности.

Современная модель образования определяет наиболее актуальные

требования к педагогу: умение работать с одаренными учащимися, работать в условиях программ инклюзивного образования, преподавание русского языка учащимся, для которых он является неродным, работа с учащимися, имеющими пробелы в развитии, а также учащимися с девиантным поведением. Обобщенные требования к уровню теоретической и практической готовности педагога включены в профессиональный стандарт «Педагог». Сущность профессионального стандарта педагога раскрывается в его ключевых характеристиках:

- документ определяет требования к квалификации лиц, занимающихся педагогической деятельностью

- отдельные положения стандарта могут быть переработаны и дополнены на местах с учетом специфики региона или конкретного учебного заведения;

- данный нормативно-правовой акт содержит дифференцированные стандарты для педагогов разных уровней; учитывая, что предметы «Русский язык» и «Математика» являются ключевыми и обязательными к сдаче на ЕГЭ, к специалистам в данной сфере выдвигаются дополнительные требования;

- в документе отмечено, что профессиональные навыки педагога неотделимы от его личных качеств;

- стандарт позволяет преодолеть общепринятый технократический подход к оценке труда учителя, сделав упор на индивидуальные особенности;

- положения стандарта призваны мотивировать педагога к непрерывному повышению квалификации.

Профессиональный стандарт «Педагог», с одной стороны, является основой для регулирования трудовых отношений, а с другой, призван дать новый импульс развитию педагога и системы образования. Данный нормативный акт утвержден Приказом Минтруда России от 18 октября 2013 г. № 544н и должен применяться работодателями при формировании кадровой политики и в управлении персоналом, при организации обучения и аттестации работников, заключении трудовых договоров, разработке должностных инструкций и установлении систем оплаты труда с 1 января 2017 года. Срок реализации профессионального стандарта педагога — не позднее 1 января 2020 года. До 1 января 2020 года — переходный период. Это актуализирует проведение необходимой работы по формированию профессиональных компетенций у педагогов, обозначенных в Профессиональном стандарте как «умения» в каждой трудовой функции.

3.2. Исходные теоретические положения

Компетентность и связанное с ней понятие компетенции традиционно широко используются в контексте профессиональной характеристики педагога. Однако значение термина «компетенция» в педагогической науке трактуется не всегда однозначно. Это и психическое состояние, позволяющее действовать

самостоятельно, и обладание способностью и умением выполнять определенные трудовые функции, и уровень образованности и общей культуры личности, и единство теоретической и практической готовности к осуществлению педагогической деятельности, и интеграция опыта, теоретических знаний и практических умений, а также значимых для педагога личностных качеств.

На теоретическом уровне понятия компетенция и компетентность рассматривалась в работах А. Г. Асмолова, А. В. Хуторского, Н. В. Кузьминой, В. А. Сластенина, В. П. Симонова, Н. Ф. Талызина, Р. К. Шакурова, А. И. Щербакова, Э. Ф. Зеера, Г. Н. Прокументовой, В. М. Кларина, Ю. В. Сенько, В. И. Шиловой и многих других ученых.

Например, А.В. Хуторской отмечает, что *компетенция* включает совокупность взаимосвязанных качеств личности (знаний, умений, навыков, способов деятельности), задаваемых по отношению к определенному кругу предметов и процессов, и необходимых для качественной продуктивной деятельности по отношению к ним; *компетентность* - владение, обладание человеком соответствующей компетенцией».

И. А. Зимняя рассматривает компетентность как сложное образование, включающее интеллектуальные, эмоциональные, нравственные составляющие, как субъектное качество личности человека, свойство его внутреннего мира, определяющее успешное выполнение той или иной деятельности.

По мнению Э. Ф. Зеера, профессиональная компетентность - это уровень осведомленности, авторитетности педагога, позволяющий ему продуктивно решать учебно-воспитательные задачи, возникающие в процессе деятельности, формирование личности другого человека.

Нам наиболее близко определение Н. В. Кузьминой, которая рассматривает профессиональную педагогическую компетентность как интегративную совокупность ряда компетенций:

- специальная компетенция - глубокие знания, квалификация и опыт деятельности в области преподаваемого предмета;
- методическая компетенция - владение различными методами обучения, знание возрастной психологии, психологии межличностного и педагогического общения; знание психологических механизмов усвоения;
- психолого-педагогическая компетенция - владение педагогической диагностикой, умение строить педагогически целесообразные отношения с обучаемыми, осуществлять индивидуальную работу, знание возрастной психологии, психологии межличностного и педагогического общения;
- дифференциально - психологическая компетенция в области мотивов, способностей, направленности обучаемых - умение выявлять личностные особенности, установки и направленность обучаемых, определять и учитывать эмоциональное состояние людей, умение грамотно строить взаимоотношения с руководителями, коллегами, учащимися;

• аутопсихологическая компетенция - умение осознавать уровень собственной деятельности, своих способностей, знание о способах профессионального самосовершенствования, умение видеть причины недостатков в своей работе, в себе, желание самосовершенствования.

В качестве **принципов** развития профессиональных компетенций мы выделяем следующие:

- принцип перехода от стихийных механизмов развития профессиональной компетентности педагогов к сознательным;
- принцип оценки, самооценки и рефлексии в процессе развития профессиональной компетентности;
- принцип индивидуальной траектории развития профессиональной компетентности;

Критерии развития профессиональных компетенций и компетентности педагогов определяются нами по степени развитости мотивационно-целеполагающего, аксиологического, когнитивного, операционного, аналитико-рефлексивного и индивидуально-творческого компонентов деятельности. Каждый компонент раскрывает система эмпирических показателей, которые используются при оценке степени сформированности компетенции с использованием уровневого подхода (не сформирован, слабо сформирован, сформирован на оптимальном уровне):

- **мотивационно-целеполагающий компонент** - готовность и интерес к работе с детьми различных категорий, постановка и осознание целей профессиональной деятельности, наличие мотива достижения цели, наличие мотивов повышения квалификации, постоянное стремление к саморазвитию, профессиональному росту, реализация этих стремлений; потребность в обоснованном планировании своего труда и готовность к изменению плана в случае необходимости;

- **аксиологический компонент** - осознание ценности профессиональных знаний, удовлетворенность профессиональной деятельностью, признание приоритетности субъект-субъектных отношений в педагогической деятельности; разумное, педагогически целесообразное самовыражение личности педагога; умение слушать ученика, воздействовать на него не прямо, а косвенно; применение сочетания приемов и форм обучения и воспитания, наиболее оптимальных для уровня развития школьников;

- **когнитивный компонент** - знание основных категорий педагогики, закономерностей психического развития и индивидуально-психологических особенностей личности ребенка с ОВЗ и одаренных детей; наличие умений, навыков и способность применять их в новых условиях; умение классифицировать и систематизировать методические явления; умение выделять профессиональные проблемы, анализировать и решать их; владение активными методами и формами воспитательной деятельности и практическое участие в

ней; умение теоретически обоснованно выбирать методы, средства, организационные формы учебно-воспитательной деятельности;

- **операционный компонент** - готовность работать с учениками, независимо от их способностей, убеждений и социального положения; готовность оказать помощь не только в образовательных, но также в личных вопросах; умение направлять адресные педагогические приемы для оказания помощи и содействия конкретному ребенку; готовность обсуждать с другими специалистами проблему всей учебной группы и каждого отдельного ее члена; знание особенностей и закономерностей развития личности в конкретный возрастной период; готовность встать на защиту отдельных учеников с целью облегчения процесса их интеграции в общий коллектив; владение базовыми приемами психодиагностики, которые позволят определить состояние ученика.

- **аналитико-рефлексивный компонент** - овладение аналитическими и оценочно - информационными умениями; самокритичность; самоконтроль, самооценка педагога; умение осуществлять педагогический самоанализ; предвидение себя в педагогической ситуации и обоснование решения с учетом этого, а также многоступенчатая рефлексия с учетом представлений учеников об учителе на основе того, как осознают они представления учителя о себе; умение анализировать полученные результаты в сопоставлении с исходными данными и заданной педагогической целью; умение анализировать природу достижений и недостатков в профессионально-педагогической деятельности, умение анализировать опыт других учителей с целью обобщения и переноса эффективных форм, методов и приемов в практику своей работы;

- **индивидуально-творческий компонент** - гибкость и вариативность профессионального мышления, осознание наличия у себя творческих способностей, возрастающая динамика творческой активности в профессиональной деятельности; создание авторских методик, исследовательский подход к профессиональной деятельности; готовность к педагогическому творчеству; творческий поиск; новизна педагогических идей; понимание учителем своего права на самобытность, стремление к индивидуальному почерку; подход к индивидуальности как средству преодолеть шаблоны в своем труде.

Сопоставление указанных характеристик с профессиональным стандартом педагога подтверждает правильность выбранного нами направления, связанного с формированием профессиональных компетенций.

К основным способам развития профессиональных компетенций в рамках инновационной деятельности мы относим:

- формальное и неформальное (в рамках работы во внутришкольной системы) повышение квалификации;
- работа в предметных методических объединениях;
- самообразование;

- научно-исследовательская деятельность;
- флеш – наставничество;
- кураторская методика;
- различные формы педагогической и методической поддержки;
- активное участие в педагогических конкурсах профессионального мастерства;
- обобщение и диссеминация собственного педагогического опыта.

Таким образом, первое концептуальное основание нашего проекта мы можем определить следующим образом:

профессиональная компетентность педагога представляет собой совокупность ряда компетенций, которые формируются на основе имеющихся у педагога знаний в его практической деятельности, и всегда проявляется в органичном единстве с его ценностями. Степень сформированности компетенций может быть оценена посредством ряда эмпирических показателей.

Имеющийся у коллектива опыт инновационной деятельности доказал: внедрение любых нововведений, связанных с приобретением или изменением личного профессионального опыта педагога, не приемлет авторитаризма и требует перехода от административных (директивных) к гуманистическим (гуманитарным) методам управления.

Гуманистическая стратегия управления обладает следующими отличительными качествами:

- Основными целями являются создание новой образовательной практики, внедрение инноваций, профессиональный рост сотрудников. Сообразно их потребностям и способностям строятся внутриорганизационные отношения.

- Основными ценностями педагогического сообщества являются понимание и принятие миссии и целей организации, согласие по поводу отношения к трудовым обязанностям, принятым в коллективе, обучение в процессе работы.

- Процесс управления носит характер лично-ориентированного и обоюдного. Поддерживая своих сотрудников, управленец получает поддержку сам.

- Распределённое принятие решений придаёт новое звучание и новый вес принятым решениям, давая возможность всем вовлечённым в этот процесс как оказывать, так и испытывать поддержку.

- Управленец разделяет со всеми членами педагогического сообщества ответственность за процесс создания, развития и внедрения новшества.

- Педагог вырабатывает свою собственную педагогическую позицию либо один, либо в сотрудничестве с другими, намечает пути для саморазвития и самосовершенствования.

Приступая к освоению новшества, каждый педагог проходит определенный цикл профессионального развития, а перед управленцами стоят определенные

задачи:

- *стадия осознания необходимости изменений* (задача управленцев организовать информационную работу с коллективом),

- *стадия обнаружения противоречий в собственной практике между имеющимся и необходимым уровнем профессиональных компетенций, а также нахождению личных смыслов в грядущих преобразованиях.* Задача управленцев на данном этапе помочь определить цели, задачи, методы и сроки осуществления изменений, сформулированных коллегиально,

- *стадия проведения изменений.* Здесь начинают выстраиваться новые взаимоотношения между членами педагогического сообщества, апробироваться новые методы работы, создаваться новые формы педагогического взаимодействия. Этот процесс включает два обязательных элемента: оценку предполагаемых изменений (педагоги анализируют и корректируют предлагаемые им изменения исходя из ожидаемых результатов) и персонификацию изменений (педагоги превращают общие цели и принципы изменений в специфические персональные цели и правила). Задачей управленцев на данном этапе является четкое планирование и эффективная организация педагогического взаимодействия во всех его формах, привлечение необходимых ресурсов (информационных, методических, временных), стимулирование сотрудников и мотивационная поддержка. Итогом данного процесса является преобразование внешних мотивов во внутренние, что выражается в адаптации новых технологий, методов, форм, приемов работы к собственной практике.

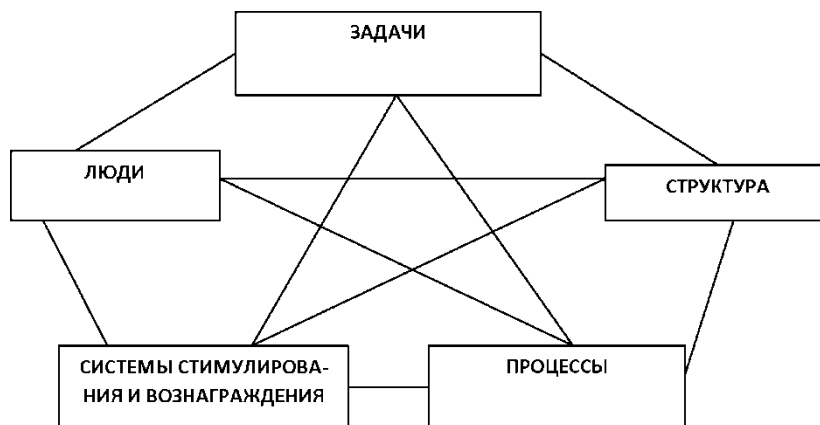
- *стадия интеграции произведенных изменений в образовательную деятельность школы.* Педагог подтверждает изменение опытом. Основным фактором, способствующим закреплению положительного опыта в практике педагога и желанию развиваться дальше, является уже не материальный стимул, а признание со стороны педагогического сообщества школы, района, города в целом. Задача административной команды создать условия для диссеминации накопленного опыта, выстроить взаимодействие с социальными партнерами.

- Эффективность сложившейся стратегии управления мы будем оценивать посредством следующих показателей:

- профессиональный рост сотрудников, который эквивалентен качеству образовательных результатов школьников и качеству организации образовательной деятельности;

- открытость коллектива новшествам, которую мы рассматриваем как желание и способность обобщать и распространять приобретенный опыт в рамках внутришкольной системы повышения квалификации и за ее пределами и их активное освоение;

- сохранение молодых и вновь принятых специалистов в педагогическом коллективе.



Таким образом, вторым концептуальным основанием мы будем считать гуманистический характер управления процессом формирования профессиональных компетенций учителя, направленный на становление субъектной позиции педагогов.

Инновационные изменения влекут за собой изменения в организационном дизайне учреждения, который можно представить в виде схемы:

Иными словами, организуя процесс управления, необходимо ответить на вопросы:

- какие задачи стоят перед коллективом в долгосрочном и среднесрочном периоде,
- кто будет отвечать за выполнение той или иной задачи,
- какие средства поддержки необходимы,
- как мотивировать людей (система стимулирования и вознаграждения)
- какие люди потребуются (квалификация, знания, опыт, навыки).

Это найдет свое отражение в структурных преобразованиях. Инновационная деятельность будет разделена на организационно - управленческую, научно-методическую и практическую по модулям.

Организационно-управленческий модуль объединит заместителей директора и директора школы. Основной задачей на этом уровне будет являться стратегическое планирование, анализ изменений и создание необходимых условий.

Научно-методический модуль включает руководителей ШМО, а также профессиональные объединения педагогов (Школа молодого учителя, Школа передового педагогического опыта). Они сосредоточат свою деятельность на выявлении и оформлении педагогического опыта, разработке системы сертификации, разработке пакета методического сопровождения по переходу на профессиональный стандарт.

Деятельность **практического модуля** будет направлена на изменение образовательной практики учреждения в соответствии с новыми требованиями, фиксацию и анализ полученных результатов на уровне своего личного опыта.

Данный модуль объединит всех педагогов школы.

Следовательно, третьим концептуальным основанием проекта можно обозначить целенаправленное управление структурными изменениями в учреждении для реализации задач инновационной деятельности.

Обозначенная стратегия повлияет на **миссию** образовательной организации, которая нами видится в обеспечении социального заказа государства и родителей на качественное и доступное образование посредством использования инновационного потенциала образовательного учреждения.

Основная **цель инновационной деятельности** заключается в создании организационно-управленческих, научно-методических и материально-технических условий, которые в условиях нового внедрения профессионального стандарта позволят педагогу самостоятельно осознать необходимость повышения уровня собственных профессиональных компетенций и повысить их.

Цель определяет **задачи деятельности**.

1) изучить Профессиональный стандарт «Педагог» и определить степень сформированность ключевых компетенций учителей, обозначенных в Стандарте.

2) создать систему организационно-управленческого обеспечения деятельности учреждения по формированию профессиональных компетенций педагогов.

3) обеспечить научно-методическое сопровождение профессиональных изменений педагогов.

4) обеспечить материально-техническую поддержку профессионального развития педагогов

На наш взгляд, данный инновационный проект имеет важное *стратегическое значение для муниципальной и региональной системы образования*, поскольку.

1) усилит инновационный потенциал школы как ресурса муниципальной образовательной системы.

2) позволит создать механизм объективной оценки уровня профессиональной компетентности педагога в условиях внедрения профессионального стандарта (внутришкольная сертификация).

3) обеспечит переход на новый Профессиональный стандарт сопровождающей нормативно - правовой базой и методическими рекомендациями, основанными на ценном инновационном опыте:

а также для образовательного учреждения, так как:

1) позволит своевременно осуществить внедрение профессионального стандарта;

2) создаст условия для развития и формирования профессиональных компетенций педагогов и, как следствие, для реализации доступного и качественного образования для всех категорий учащихся.

4. Срок реализации проекта

Управленческий проект «Развитие кадрового потенциала инновационной школы» представлен четырьмя этапами. Срок реализации проекта – 5 лет.

Реализация проекта включает четыре основных этапа:

I этап - рефлексивно-информационный (сентябрь 2020 г. – январь 2021 г.)

Информационная работа с педагогами по проблемам введения профессионального стандарта «Педагог», диагностика готовности учителей к реализации инновационной деятельности, рефлексия актуального уровня развития педагогов учреждения, выявление точек роста педагогов с определением траектории их дальнейшего развития.

II этап - организационный (февраль 2021 г. - июнь 2022 г.)

Изучение и систематизация научно-педагогической литературы по введению профессионального стандарта «Педагог», по проблеме формирования профессиональных компетенций педагога; анализ имеющихся в учреждении условий, необходимых для обеспечения деятельности по формированию профессиональной компетентности педагогов, создание механизмов управленческого сопровождения инновационной деятельности, разработка инновационного проекта.

III этап - практический (август 2022 г. - июнь 2024 г.)

Реализация инновационного проекта, создание организационно-управленческих, научно-методических и материально-технических условий для формирования профессиональных компетенций учителя в условиях перехода на профессиональный стандарт педагога, трансляция полученных в ходе реализации инновационного проекта результатов на конференциях, семинарах, других социально-значимых образовательных событиях, в публикациях педагогов.

IV этап - обобщающе-аналитический (август 2024 г. - декабрь 2025 гг.)

Оценка результативности реализации проекта, оформление, тиражирование методических разработок, статей, иных продуктов инновационной деятельности, реализация инновационных проектов: «Эффективный классный руководитель сегодня – успешный ученик завтра», «Школа – культурно – образовательный центр микрорайона» через деятельность региональной инновационной площадки.

5. Цель и задачи проекта

Цель: - разработка и внедрение комплекса управленческих мер, направленных на развитие кадрового потенциала образовательной организации в условиях внедрения Профстандарта и реализации ФГОС.

Задачи:

1. Проанализировать профессиональный стандарт педагога и определить степень сформированности компетенций педагогов МАОУ «Школа № 7» КГО.

2. Разработать систему организационно – управленческого обеспечения деятельности образовательной организации по формированию профессиональных компетенций педагогов.

3. Обеспечить профессиональное развитие педагогических кадров через взаимообучение и научно – методическое сопровождение на основе эффективного профессионального взаимодействия педагогов.

4. Создать единое проектно – образовательное, информационное пространство для профессионального общения.

5. Обобщить и транслировать опыт реализации инновационного проекта.

6. Этапы реализации проекта

I этап - рефлексивно-информационный (сентябрь 2020 г. - январь 2021 г.)

Содержание деятельности	Ожидаемый результат	Продукты инновационной деятельности	Ответственные
Информационная работа с педагогами по внедрению профессионального стандарта. Рефлексия актуального уровня развития педагогов, выявление точек роста с определением траектории дальнейшего развития.	Педагоги информированы о содержании и сроках внедрения Стандарта.	Разработаны: - планы самообразования на 2020-2021 гг. - ведется Дневник наставляемого. - внесены изменения и дополнения в локальные акты ОО в части методической работы.	Педагоги школы, руководители ШМО
Изучение и систематизация имеющихся теоретических источников, включая СМИ, по введению профессионального стандарта «Педагог».	Информационные источники систематизированы.	Создана база данных теоретических источников для разработки проекта.	Зам. директора по УВР, педагог - библиотекарь

II этап - организационный (февраль 2021 г. - июнь 2022 г.)

Содержание деятельности	Ожидаемый результат	Продукты инновационной деятельности	Ответственные
Создание механизмов управленческого сопровождения инновационной деятельности	Оптимизирован функционал административной команды	Должностные инструкции	Члены педагогического коллектива
Оптимизация организационной структуры учреждения	Организационная структура оптимизирована. Определены долгосрочные и среднесрочные цели и задачи, исполнители, ресурсы, механизмы стимулирования.	Созданы рабочие модули по реализации проекта: организационно-управленческий, научно-методический, практический. Нормативные локальные акты, определяющие порядок работы творческих групп,	Директор, зам. директора, руководители рабочих групп

		цели, задачи.	
Создание информационной поддержки и открытости инновационной деятельности	Создан раздел сайта, отражающий ход реализации инновационного проекта	Новый раздел на сайте ОУ	Ответственный за работу школьного сайта.
Анализ имеющихся в учреждении материально-технических ресурсов для повышения профессиональной компетентности педагогов.	Определены направления развития МТБ	Перспективный план модернизации МТБ учреждения	Директор, заведующий хозяйством

III этап - практический (август 2022 г. - июнь 2024 г.)

Содержание деятельности	Ожидаемый результат	Продукты инновационной деятельности	Ответственные
Организация деятельности рабочих модулей модули по реализации проекта	Деятельность рабочих модулей реализации проекта осуществляется согласно плану работы	В организационно-управленческом модуле: НПБ в соответствии с потребностями проекта. В научно-методическом модуле: методические разработки, рекомендации, иные документы, обобщающие ход реализации проекта. В практическом модуле: уроки открытые уроки, мастер-классы, выступления на педсоветах, МО.	Руководители модулей, педагоги
Изучение опыта сертификации других городов, регионов. Разработка пакета диагностических материалов по сертификации педагогов внутри	Освоен опыт работы	Пакет диагностических материалов для внутришкольной сертификации.	Зам. директора по УВР, руководители модулей

школы с учетом ее потребностей			
Апробация сертификации. Диагностика уровня профессиональной компетентности педагогов.	Выявлен уровень профессиональной компетентности педагогов.	Рекомендации педагогам по повышению уровня профессиональной компетентности.	Зам. директора по УВР
Определение путей дальнейшего совершенствования системы работы по формированию профессиональных компетенций в соответствии со стандартом педагога.	На практике применяются инновационные формы повышения профессиональных компетенций педагогов.	Статьи по результативности новых форм оперативного взаимодействия и повышения профессиональных компетенций педагогов	Зам. директора по УВР
Изучение опыта пилотных регионов по проблеме внедрения профессионального стандарта	Освоен опыт работы	Дорожная карта по переходу на новый профессиональный стандарт	Зам. директора по УВР Руководители модулей
Мониторинг промежуточных результатов инновационной деятельности	Получены промежуточные результаты анализа успешности инновационной деятельности	Отчет о результатах деятельности.	Зам. директора по УВР

IV этап - обобщающе-аналитический (август 2024 г. - декабрь 2025 гг.)

Содержание деятельности	Ожидаемый результат	Продукты инновационной деятельности	Ответственные
Анализ полученных результатов проекта, рефлексия.	Подведены итоги инновационной деятельности	Отчет о результатах деятельности	Зам. директора по УВР, руководители
Диссеминация накопленного опыта.	Накопленный инновационный опыт проанализирован готов к тиражированию	- Публикации педагогов учреждения по обобщению опыта в рамках темы инновационного проекта. - Выступления на традиционных социально-значимых событиях	Зам. директора по УВР, руководители модулей

		<p>муниципальной системы образования по представлению опыта образовательной организации по формированию профессиональных компетенций педагога.</p> <p>-Методические материалы по результатам инновационной деятельности, включающие:</p> <ul style="list-style-type: none"> - критерии внутришкольной оценки и самооценки уровня развития профессиональных компетенций педагога, - рекомендации для прохождения внутришкольной сертификации; - рекомендации по профессиональному развитию; - рекомендации по построению индивидуального образовательного маршрута профессионального развития педагога. - Образец должностной инструкции для педагога, заместителя директора. - Образец эффективного контракта (дополнительного соглашения к эффективному контракту, рекомендации по оплате труда. <p>-Реализация деятельности Региональной инновационной площадки по теме инновационного проекта</p>	
--	--	--	--

7. Календарный план реализации проекта

Задачи	Перечень запланированных мероприятий	Сроки проведения	Исполнители	Ответственный
1. Проанализировать профессиональный стандарт педагога и определить степень сформированности компетенций педагогов МАОУ «Школа № 7» КГО.	Самообразование	В течение 2020 – 2021 гг.	Педагогический коллектив	Руководитель и ШМО
	Педагогический совет «Профессиональный стандарт. Чему еще учить педагогов?»	Декабрь 2019г.	Зам. директора по УВР	Директор Зам. директора по УВР
	Педагогический совет «Инновационная деятельность педагога - основной ресурс инновационного развития школы »	Сентябрь 2020г.	Зам. директора по УВР, рук. ШМО	Директор Зам. директора по УВР
	Педагогический совет «Возможности дистанционных образовательных технологий в организации образовательного процесса	Сентябрь 2021г.	Зам. директора по УВР, рук. ШМО	Директор Зам. директора по УВР
	Разработка диагностических материалов для проведения входящего мониторинга степени сформированности профессиональных компетенций педагогов	Октябрь – ноябрь 2022г.	Зам. директора по УВР, рук. ШМО	Заместитель директора по УВР
	Проведение диагностики и самодиагностики педагогов на предмет степени сформированности необходимых профессиональных компетенций	Ноябрь - декабрь 2022г.	Зам. директора по УВР, педагог - психолог	Заместитель директора по УВР
2. Разработать систему организационно – управленческого обеспечения деятельности образовательной организации по формированию профессиональных	Семинар-практикум «Пути преодоления профессиональных затруднений педагогов в условиях внедрения профессионального стандарта»			
	Создание дорожной карты реализации инновационного проекта	Сентябрь 2020г.	Зам. директора по УВР	Зам. директора по УВР

компетенций педагогов.	Проведение организационных изменений в учреждении: - создание рабочих модулей, выбор руководителей модулей, пересмотр функционала заместителей директора -разработка сопровождающей НПБ	2021 г.	Зам. директора по УВР, рук. ШМО	Зам. директора по УВР
	Внесение изменений в Положение о распределении стимулирующей части ФОТ оплаты труда работников МАОУ «Школа № 7» КГО	Август 2021г.	Зам. директора по УВР, рук. ШМО	Зам. директора по УВР, рук. ШМО
	Совершенствование системы ВСОКО, пересмотр содержания ВШК в соответствии с актуальными потребностями школы	Август 2021г.	Зам. директора по УВР, рук. ШМО	Зам. директора по УВР, рук. ШМО
	Создание эффективной системы информационного обеспечения инновационной деятельности (раздел на сайте ОУ, электронные ресурсы в библиотеке)	До декабря 2023г.	Зам. директора по УВР, педагог - библиотечарь	Зам. директора по УВР
3. Обеспечить профессиональное развитие педагогических кадров через взаимообучение и научно – методическое сопровождение на основе эффективного профессионального взаимодействия педагогов.	Разработка методических материалов для сопровождения профессионального развития педагогов, включающих: - критерии внутришкольной оценки и самооценки уровня квалификации педагога, - рекомендации для прохождения внутришкольной сертификации; - рекомендации по профессиональному	В течение всего периода реализации управленческого проекта	Зам. директора по УВР	Зам. директора по УВР

	развитию; рекомендации по формированию индивидуальной карьеры педагога			
	Мини- курс в рамках внутришкольной системы ПК по переходу на электронный документооборот	Апрель 2023г.	Зам. директора по УВР	Зам. директора по УВР
	Разработка образца должностной инструкции для педагога, заместителя директора Разработка образца эффективного контракта (дополнительного соглашения к эффективному контракту)	Май 2023г.	Зам. директора по УВР, специалист по кадрам	Зам. директора по УВР
	Мониторинг инновационной дея- тельности	1 раз в полугодие	Зам. директора по УВР, координаторы модулей	Зам. директора по УВР
	Повышение пр офессиональных компетенций педагогов: -освоение технологий системно- деятельностного подхода в рамках внутришкольной системы повышения квалификации (открытые уроки) изучение передового опыта работы с одаренными детьми, детьми с ОВЗ, детьми- инофонами, детьми с девиантным поведением и внедрение в собственную практику (открытые уроки, мастер-классы). - повышение квалификации (соглас-	По плану ПК	Зам. директора по УВР	Зам. директора по УВР

	<p>но плану - графику курсовой подготовки),</p> <ul style="list-style-type: none"> - Занятия в Школе молодого учителя, Школе передового педагогического опыта (согласно плану работы на год) - Проведение внутришкольной сертификации педагогов. - Создание персональных педагогических сайтов. <p>Рефлексивный семинар «Повышение профессиональной компетентности в условиях внедрения профессионального стандарта»</p>			
	Поиск и заключение договоров о сотрудничестве с учреждениями - социальными партнерами	В течение всего периода реализации управленческого проекта	Зам. директора по УВР	Зам. директора по УВР
4. Создать единое проектно – образовательное, информационное пространство для профессионального общения.	Разработка перспективного плана совершенствования МТБ школы	Январь 2021г.	Зам. директора по УВР	Зам. директора по УВР
	Поиск спонсоров для развития МТБ	В течение всего периода реализации управленческого проекта	Директор Зам. директора по УВР	Директор Зам. директора по УВР
	Участие в конкурсах на получение грантов	В течение всего периода реализации управленческого проекта	Директор Зам. директора по УВР	Директор Зам. директора по УВР
	Информирование родителей о сути инноваций и привлечение их к сотрудничеству в рамках	В течение всего периода реализации	Директор Зам. директора по УВР	Директор Зам. директора по УВР

	деятельности БФ развития школы	управленческого проекта		
5. Обобщить и транслировать опыт реализации инновационного проекта.	Публикации педагогов в периодической печати, Интернет-сообществах для учителей	В течение всего периода реализации управленческого проекта	Зам. директора по УВР, руководители ШМО	Зам. директора по УВР, руководители ШМО
	Представление опыта инновационной деятельности. 1. Семинары по итогам реализации каждого этапа инновационной деятельности 2. Создание сборника «Опыт реализации инновационной деятельности». 3. Публикации педагогов в сборниках АКР КГО, ГАПОУ СО «КПК», ГБОУ ДПО «ИРО». 4. Открытые уроки, занятия внеурочной деятельности. 5. Семинары. Мастер-классы. Вебинары. Медианары. Конференции ВКС. 6. Представление опыта работы на сайте школы.	В течение всего периода реализации управленческого проекта	Зам. директора по УВР, руководители ШМО	Зам. директора по УВР, руководители ШМО, ответственный за сайт ОУ
	Участие в конкурсах профессионального мастерства	В течение всего периода реализации управленческого проекта	Зам. директора по УВР, руководители ШМО	Зам. директора по УВР, руководители ШМО
	Представление инновационного проекта на различных уровнях для педагогической общественности	В течение всего периода реализации управленческого проекта	Зам. директора по УВР, руководители ШМО	Зам. директора по УВР, руководители ШМО
Реализация деятельности	В течение всего	Зам. директора по УВР,	Зам. директора по УВР,	

	Ассоциации классных руководителей КГО	периода реализации управленческого проекта	руководители ШМО	руководители проектных групп
	Реализация Региональной инновационной площадки по теме инновационного проекта	В течение всего периода реализации управленческого проекта	Зам. директора по УВР, руководители ШМО	Зам. директора по УВР, руководители проектных групп

8. Прогноз возможных отрицательных последствий реализации управленческого проекта и средства компенсации

№ п/п	Наименование риска	Описание риска	Способы (механизмы) минимизации риска
1.	Информационный	Отсутствие объективной осведомленности педагогов о стандарте, формальный подход к обсуждению документа.	Организация системного изучения и анализ профессионального стандарта в коллективе, создание условий для осознанного понимания предъявляемых требований.
2.	Нормативно-правовой	Недостаточный уровень правовой компетенции по разработке локальных актов по проблеме	Разработка пакета типовых документов образовательной организации в соответствии с Трудовым кодексом РФ и отраслевыми законодательными актами, регламентирующими внедрение и апробацию профессионального стандарта
3.	Организационный	Отсутствие комплекса организационных условий для реализации процесса внедрения профессионального стандарт «Педагог»	Совершенствование деятельности организационной структуры для оказания помощи педагогам в овладении и реализации новых профессиональных компетенций; разработка рекомендаций по процедуре внедрения профессионального стандарта; разработка плана мероприятий по внедрению профессионального стандарта «Педагог» (дорожная карта); создание системы сопровождения внедрения профессионального стандарта.
4.	Методический	Несоответствие уровня профессиональной подготовки педагогов требованиям стандарта, недостаточный уровень освоения и применения современных образовательных технологий	Создание условий для подготовки и переподготовки педагогов: обновление методической работы в школе, модернизация системы внутришкольной системы повышения квалификации, пересмотр Программы повышения квалификации,

		Низкий % охвата педагогов, вовлеченных в инновационную (экспертную) деятельность	организация курсовой подготовки и переподготовки кадров, определение индивидуальной траектории профессионального развития работающих педагогов в условиях самообучающейся организации, обеспечивающей современное качество общего образования; освоение и применение современных технологий в профессиональной деятельности
5.	Мотивационный	Психологическое неприятие стандарта частью сотрудников, нежелание участвовать в инновационном процессе	Определение системы мотивации и стимулирования к профессиональному развитию педагога, формирование готовности к внедрению стандарта.
		Профессиональное выгорание педагогов	Организация мастер – классов (один мастер – наставник учит другого); Психологические тренинги и психологические мастерские; Организация корпоративного профессионального общения; Признание профессионального опыта (Конкурсы между командами педагогов); Хобби (выставки творческих работ педагогов); Галерея признаний по итогам учебного года;
6.	Результативный	Отсутствие системы объективных критериев оценки деятельности педагога.	Разработка и освоение внутришкольной системы сертификации педагогов, которая поможет безболезненно подготовить педагога к внедрению профстандарта. Знакомство опытом других школ по организации внутришкольной сертификации.

7.	Управленческий	Давление на педагогов со стороны административной команды для обеспечения продвижения профессионального стандарта	Использование гуманистической стратегии управления, поэтапное создание условий для внедрения профессионального стандарта.
----	----------------	---	---