

*Муниципальное общеобразовательное учреждение
«Средняя общеобразовательная школа №4»,
г. Малоярославец Малоярославецкого района Калужской области
249096, Калужская обл., г. Малоярославец, ул. Московская д.42
контактный телефон: (48431) 2-23-83, malschool4.ucoz.ru*



*«Ни один завоеватель не может изменить
сущность масс, ни один государственный деятель...*

*Но учитель может совершить больше,
нежели завоеватели и государственные главы.*

*Учителя могут создать новое воображение
и освободить скрытые силы человечества»*

(Н. Перих)

Проект «СВОЯ КОЛЕЯ»: управление профессиональным ростом педагогов

Годы реализации: 2019-2020

г. Малоярославец, 2019 г.

Оглавление

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ

1. АКТУАЛЬНОСТЬ ПРОЕКТА	
2. КОНЦЕПТУАЛЬНО – ЦЕЛЕВОЙ БЛОК.....	6
<i>«Смотри же, не являешься ли часом именно ты сам.....</i>	<i>6</i>
<i>главным препятствием для обновления школы».....</i>	<i>6</i>
<i>П. П. Яблонский</i>	<i>6</i>
3. СОДЕРЖАТЕЛЬНО –ДЕЯТЕЛЬНОСТНЫЙ БЛОК	8

ВВЕДЕНИЕ

Под действием доминант развития современного общества, среди которых повышение качества жизни, динамичность, инновационность развития, мобильность, информатизация, ориентация на эффективность деятельности - изменились главные субъекты образовательных отношений – ребенок и педагог.

Ученик XXI века – это «думающий исполнитель»; имеет ценности физического и психологического комфорта, имеет желание посмотреть мир и стремится к персональной свободе; самоуверен и амбициозен; способен к многозадачности; испытывает дефицит общения со сверстниками, менее общителен и больше предрасположен к виртуальной коммуникации, чем реальной. Социальные сети знакомят его и держат в курсе основных тенденций. Интернет и предлагаемые им вызовы определяют наличие личностных характеристик. Современные старшеклассники, как показывают исследования, в большей степени предрасположены к креативности и творчеству, чем педагоги; имеют смелость в отстаивании своего мнения и взглядов, чем педагоги; имеют черты индивидуализма, чем педагоги; более жизнерадостны, чем педагоги. Данные результаты вызывают необходимость решения вопросов организации взаимодействия основных субъектов образовательных отношений, при учете межпоколенных различий, возникающих в век глобализации и быстрой информатизации.

Сегодня педагогическое сообщество вступило в новый тип педагогической цивилизации – «креативно-педагогический», так как невозможно готовить ученика к будущему, которого сам не знаешь. Таким образом, как никогда актуальны вопросы педагогической позиции, становления ее важнейших характеристик: субъектность и рефлексивность, активность и ответственность в самоопределении и поиске способов решения образовательных задач для развития собственной личности и личности детей в условиях быстрых трансформаций и государственных стратегий.

В настоящее время востребована субъектная и рефлексивная позиции, подразумевающие формирование системы отношений педагога к профессиональной деятельности и возникающим профессиональным ситуациям, поиск педагогом способов самоопределения, построения и реализации собственной профессиональной деятельности и вызовов, требующих навыков самостоятельного поиска, сбора, анализа, оценки, организации, представления, передачи информации, моделирования и проектирования объектов, процессов и собственной индивидуально-профессиональной деятельности.

При этом возрастает роль управленческой культуры руководителя образовательной организации и административной команды в области развития профессиональных компетенций педагогических кадров, стимулирования их личностно-профессионального развития и творчества посредством применения рефлексивных средств для формирования профессиональных позиций субъектного типа. Обеспечивая контуры управления и реализуя общие функции управления, руководитель образовательной организации способен демонстрировать эталонную функцию руководства педагогическим коллективом и может непосредственно выступать как пример реализации различных педагогических умений.

Административная команда школы через специальную демонстрацию определенных позиций, культуры мышления, способов деятельности, ролевого репертуара способна создавать условия для профессионального роста педагогов, выступать как косвенный

стимулятор их саморазвития, формирования у них актуальных профессиональных компетенций и складывания в школе особой организационной культуры.

У Константина Михайловича Ушакова, главного редактора журнала «Директор школы», есть прекрасная метафора: организационная культура—это колея. Та колея, в которой существует организация, та колея, которая определяет, как все в организации устроено, и та колея, которая отличает организацию от остальных подобных.

Понимая необходимость формирования новой организационной культуры учителя, разработан данный проект по развитию педагогического мастерства.

«СВОЯ КОЛЕЯ»: управление профессиональным ростом педагогов.

Благополучателями проекта будут:

Те, кто активно вовлечён в проект и работает в нем:	Те, на чьи интересы может повлиять проект, и кто будет пользоваться его результатами:	Те, кто в проект не вовлечён, но в силу своего положения или профессиональной деятельности, может на него влиять:
<ul style="list-style-type: none"> ➤ руководители методических объединений; ➤ проектная команда разработчиков. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ педагогический коллектив; ➤ ученический коллектив; ➤ родители обучающихся. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ органы управления образованием; ➤ спонсоры; ➤ общественность.

1. АКТУАЛЬНОСТЬ ПРОЕКТА

В настоящее время образование становится все более мощной движущей силой экономического роста, повышения эффективности и конкурентоспособности страны. Система образования Российской Федерации претерпевает существенные изменения, но какие бы изменения не проходили в системе образования, они замыкаются на конкретном исполнителе – школьном учителе. Именно педагог является основной фигурой при внедрении в практику различных инноваций, поэтому он должен обладать общими и профессиональными компетенциями, навыками XXI века.

Есть учителя - ремесленники, а есть учителя-мастера. Учитель-ремесленник - это тот, кто умеет сделать сложное простым, а учитель-мастер - превратить скучное в интересное. Настоящий учитель должен уметь не только собрать и передать знания, а еще и влюбить учеников в это знание, передав им частичку своей «одержимости». Какой бы ни был предмет, ученики должны идти на «личность учителя», а через его отношение к предмету уже и влюбляться в знание. У плохого учителя ученики уходят с урока с большим количеством вопросов, а у хорошего - с еще большим, но с желанием найти ответы на все вопросы! Наибольшим достижением учителя служат знания по предмету, приобретенные вне класса, и особенно после окончания школы! Призвание настоящего учителя - рождать в учениках интерес к знанию, это есть высшая форма педагогического мастерства.

Можно отметить, что многие педагоги не прилагают никаких усилий к тому, чтобы освоить новые навыки и умения. Они руководствуются не очень верными доводами, размышляя о том, что до будущего ещё далеко, и пока что можно обойтись тем, что есть.

В действительности же, будущее уже совсем рядом – он может наступить уже завтра. Сейчас есть все шансы, чтобы шагнуть в новый день с теми умениями и навыками, которые в нём пригодятся - «навыки XXI века», где акценты сместились в сторону умения мыслить критически, способности к коммуникации, взаимодействию и творческого подхода к любому делу.

Таким образом, принято выделять 4 основных навыка XXI века или так называемых **4С**:

1. *Critical thinking* (**Критическое мышление**)
2. *Communication* (**Коммуникацию**)
3. *Creativity* (**Креативность**)
4. *Collaboration* (**Совместную работу**).

Ценность «**навыков XXI века**» заключается в том, что они позволяют лучше ориентироваться в быстро меняющемся мире, в разных новых направлениях, дисциплинах и технологиях и разбираться в потоках новой информации. Овладев «навыками XXI века», каждый сможем самостоятельно заниматься своим образованием и развитием. Ещё один вызов нового времени и особая компетенция - гибкие навыки (**soft skills**)

Гибкие навыки - это комплекс навыков, как-то:

- Навыки межличностного общения;
- Человеческие навыки;
- Жизненные навыки;
- Социальные навыки;
- Черты характера;
- Социальный интеллект;
- Эмоциональный интеллект.

Гибкие навыки обеспечивают эффективное взаимодействие с окружающей средой, сотрудничество с другими, успешное участие в рабочем процессе, высокую производительность, и достижение разумных целей с учетом профессиональных навыков. Особое место в данном списке занимает позиция - **эмоциональный интеллект (ЭИ)**. Выделяют 4 способности эмоционального интеллекта:

- Восприятие (идентификация) эмоций своих и окружающих;
- Использование эмоций для решения задач;
- Понимание эмоций (переход от одной к другой);
- Управление эмоциями, способность «заряжать».

Эмоциональный интеллект помогает создавать качественные взаимоотношения, делать карьеру, достигать профессиональных и личных целей. Люди с высоким эмоциональным интеллектом (ИЭ) более реализованы в профессиональной деятельности, легче адаптируются в социуме, более востребованы, более успешны, гармоничны и счастливы. Только счастливый педагог может воспитать счастливого и успешного ученика.

Одной из ключевых проблем на сегодняшний день перед любой организацией стоит повышение профессионального роста работников, и реализация проекта «**Своя колея**»: **управление профессиональным ростом педагогов**, позволит повысить уровень компетенций и профессионально – личностный рост педагогических работников.

2. КОНЦЕПТУАЛЬНО – ЦЕЛЕВОЙ БЛОК

*«Смотри же, не являешься ли часом именно ты сам
главным препятствием для обновления школы»*

П. П. Яблонский

Сотрудничество и стратегическое партнёрство Калужской области с благотворительным фондом Сбербанка России «Вклад в будущее» и Московским государственным университетом (МГПУ), участие в реализации Программы развития личностного потенциала, общешкольный проект ВЕКТОР: создание личностно-развивающей образовательной среды - даёт возможность школе создать условия для «переформатирования» педагогов.

Программа фокусируется на профессиональном личностном росте учителя, что позволяет ему ставить жизненные цели, достигать их за счёт умения управлять своим мышлением, эмоциями, поведением, взаимодействием с другими людьми. Данная стратегия совпадает со стратегией развития школы. Необходимо обучить педагогов не только «думать по – современному», но и непрерывно обновлять свои знания, уметь их комбинировать и эффективно применять для решения необходимых задач.

Проект по формированию новой организационной культуры учителя является стратегическим документом, определяющим пути и основные направления профессионального учительского роста на период с 2019 года до 2020 год в логике современной государственной образовательной политики и с учетом потенциала саморазвития МОУ «Средняя общеобразовательная школа №4», г. Малоярославец. Работа по реализации проекта будет проходить под лейтмотивом стихотворных строк В.С. Высоцкого «Своя колея» - это путь который, индивидуален и неповторим для каждого профессионала своего дела, путь, который позволит учителю самореализоваться и сохранить свою индивидуальность и аутентичность.

*«Эй вы, задние, делай как я!
Это значит — не надо за мной.*

*Колея эта — только моя,
Выбирайтесь своей колеёй!»*

В.С. Высоцкий

Название проекта **«СВОЯ КОЛЕЯ»: управление профессиональным ростом педагогов.**

Цель проекта: формирование новой организационной культуры учителя способствующей росту личностного потенциала посредством развития эмоционального интеллекта и мотивационной компетентности.

Для эффективного формирования новой организационной культуры и позитивной динамики способствующей личностному росту необходимо **решить следующие задачи:**

1. Преобразовать условия для «переформатирования» учителя на основе формирования его новой организационной культуры.
2. Создать зоны потенциального качественного развития и профессионального роста при условии обязательного сохранения индивидуальности и аутентичности каждого отдельного учителя.
3. Способствовать личностному росту педагога обеспечив его передовыми методиками и инструментами.

4. Трансформировать процесс саморазвития педагога с учётом вызовов XXI века в пользу развития гибких навыков (soft skills) и эмоциональной грамотности.

Концептуально-целевой блок проекта определяет цель и основополагающие задачи подготовки учителя как субъекта профессиональной деятельности, субъекта личностной самореализации, самоактуализации и самоорганизации. Такая переориентация, на наш взгляд, определяет необходимость нового качества формируемых в ее процессе профессионально-личностных характеристик (самообразование, умение реализовывать концептуальные основы и принципы образования в профессиональной деятельности, способность заменять или пересматривать ценности, влияющие на отбор содержания образования), профессиональной самоорганизации (способность педагога к «самовыращиванию» своих внутренних ресурсов, умение находить «точки роста»), ключевых компетенций (это личные цели педагога, личные смыслы его образования) и педагогического творчества современного учителя.

Основу блока составили фасилитативный, синергетический, системно-деятельностный, компетентностный подходы.

Раскроем сущность *фасилитативного подхода*, основополагающим принципом которого является максимальная вовлеченность каждого педагога в деятельность. Фасилитация способствует установлению эффективных профессиональных и личных коммуникаций. Преимущества фасилитативного подхода мы видим в следующем: скорость (можно сделать больше – и за меньшее время), креативность (фасилитация позволяет освободиться от формальностей, выйти за рамки, расширить горизонты мышления); эффективность (организованный процесс фасилитации приводит к повышению эффективности групповой работы, вовлеченности и заинтересованности участников, раскрытию их потенциала). Таким образом, можно констатировать, что фасилитативный подход предусматривает создание зоны потенциального развития каждого при условии взаимного развития. Основной эффект данного подхода заключается в создании ситуации безопасности и комфорта, доверия и открытости, успеха и достижений педагогов.

Синергетический подход предполагает применение совокупности идей, понятий и методов в формировании новой организационной культуры, а также с позиции которого модернизация педагогической деятельности учителя возможна за счет активного использования как внутренних ресурсов, так и возможностей, определяемых условиями внешней среды. В контексте данного подхода для нас особое значение имеют такие основные понятия, как: открытость (свойство системы, обусловленное наличием у нее коммуникационных каналов с внешней средой для обмена энергией и информацией), нелинейность (наличие у системы множества вариантов, в том числе и альтернативных, возможных путей развития и способов ответных реакций на воздействия извне), самоорганизация (процесс или совокупность процессов, способствующих поддержанию ее оптимального функционирования, содействующих самодостраиванию, самовосстановлению и самоизменению данного системного образования). Бесспорным преимуществом синергетического подхода является его синергетический эффект, возникающий в результате взаимодействия отдельных частей структурных элементов и усиливающих индивидуальные возможности результативности.

Системно-деятельностный подход наиболее полно описывает основные принципы, подходы, методы и механизмы. В контексте системно-деятельностного подхода можно выделить пять основных компонентов: учебно-познавательные мотивы (для чего необходимо изучить данный объект, вопрос и пр.); действия /целеполагание (что я должен сделать); выбор средств и методов; планирование решения (как и в какой последовательности я должен решить задачу) и рефлексивно-оценочные действия (все ли я правильно сделал, что еще необходимо сделать, чтобы достигнуть цели).

Компетентностный подход можно рассматривать как современный коррелят множества более традиционных подходов (культурологического, научно-

образовательного, дидактоцентрического, функционально-коммуникативного и др.). Компетентностный подход предполагает освоение различного рода умений, позволяющих действовать эффективно в различных ситуациях профессиональной, личной и общественной жизни.

К основным *принципам работы отнесены*: принцип концептуального и организационно-практического единства, принцип личностно-смысловой ориентации, принцип субъектной активности.

Принцип концептуального и организационно-практического единства предполагает реализацию общих подходов, целей и принципов, единых технологий и методов.

Принцип личностно-смысловой ориентации отражает направленность профессионального самоопределения на формирование индивидуально-личностного смыслового опыта в контексте учета ценностных ориентаций.

Принцип субъектной активности предусматривает инициативность, самостоятельность педагогических работников (способность к независимым действиям, решениям, проявление собственной инициативы в выборе целей и способов их достижения; готовность и способность совершать какие-либо действия собственными силами); субъектность и коммуникативность участников образовательных отношений (расширение сферы совместной деятельности и общения).

3. СОДЕРЖАТЕЛЬНО –ДЕЯТЕЛЬНОСТНЫЙ БЛОК

*«Плохой хозяин растит сорняк,
хороший выращивает рис.
Умный культивирует почву,
дальновидный воспитывает работников»
Японская мудрость*

Содержательно - деятельностный блок проекта представлен содержательным, технологическим компонентами, содержит организационно-педагогические условия. В *содержательном компоненте* отражены основные направления работы и формируемые компетенции.

Трек № 1. Управленческая деятельность

- Планирование методической работы, планирование работы методических объединений и других структурных подразделений ОО;
- Прогнозирование потребностей педагогов в методическом обеспечении учебно - воспитательного процесса;
- Организация внутришкольного мониторинга качества образования (контрольные срезы, посещение уроков, выявление эффективности изучения образовательных программ);
- Организация творческих конкурсов.

Трек № 2. Инновационная деятельность

- Анализ внедрения инноваций; помощь учителям в организации их исследовательской и проектной деятельности; презентация позитивного опыта работы.

Трек № 3. Профессиональное самообразование

- организация семинаров–практикумов;
- развитие профессионального мастерства в рамках деятельности методических объединений; методическая приёмная (вопросы-ответы, консультации); индивидуальное самообразование; наставничество;
- обобщение результатов опыта; повышение квалификации на курсах, внутрикорпоративное обучение;

Трек № 4. *Организационное направление*

- методические советы;
- тематические педагогические советы;
- производственные совещания;
- заседания методических объединений;
- наставничество; взаимопосещение уроков;
- заседания творческих групп учителей; педагогические чтения.

Трек № 5. *Педагогическое мастерство*

- участие в научно-практических конференциях;
- фестивалях, педагогических ярмарках;
- аттестация педагогов; публикации, издание сборников, методических рекомендаций и пособий;
- методические предметные недели; проведение дней открытых дверей; совещание и семинары по обмену опытом.

Под профессиональной компетенцией принято понимать способность успешно действовать на основе практического опыта, умения и знаний при решении профессиональных задач:

нормативно-правовая компетенция (применение на практике основ законодательства о правах ребенка, законы в сфере образования и ФГОС; следование требованиям нормативно - правовых, руководящих и инструктивных документов);

психолого-физиологическая (использование в педагогической деятельности основных закономерностей возрастного развития, стадий и кризисов развития и социализации личности, индикаторов и индивидуальных особенностей траекторий жизни и их возможных девиаций, приемов их диагностики; учет в образовательном процессе индивидуальных особенностей школьника);

социо - культурологическая (использование в обучении и воспитании детей закономерностей формирования детско-взрослых сообществ, их социально-психологических особенностей и закономерностей развития детских и подростковых сообществ; умение на основе закономерностей семейных отношений эффективно работать с родительской общественностью.)

общепедагогическая (владение научными представлениями о результатах образования, путях их достижения и способах оценки; применение на практике основных методик воспитательной работы, принципов деятельностного подхода, современных педагогических технологий и дидактических приемов; проектирование образовательного процесса на основе педагогических закономерностей организации данного процесса);

ИКТ- компетентность (квалифицированное использование средств ИКТ при решении профессиональных задач).

Чтобы преуспеть в сегодняшнем и завтрашнем мире, нужно очень вдумчиво относиться к технологиям. В связи с этим *технологический компонент* включает: информационно-поисковые, практико-ориентированные, рефлексивные, коммуникативно-диалоговые и субъектно-ориентированные технологии.

Информационно-поисковые технологии позволяют педагогам овладеть системными и разносторонними знаниями, необходимыми для профессиональной деятельности, а также способами и средствами самостоятельного поиска значимой информации.

Применение *практико-ориентированных технологий* связано с прикладной, практической составляющей профессионального самоопределения педагогов посредством моделирования элементов конкретного вида профессиональной деятельности.

Применение *рефлексивных технологий* в профессиональной деятельности позволяет «выйти» из данного процесса, «подняться» над ним, сделать его предметом анализа,

осознанного регулирования и контроля. Посредством рефлексивных технологий происходит «осознание себя», своих потребностей, интересов, личностных смыслов и ценностей.

Коммуникативно-диалоговые технологии связаны с созданием коммуникативной среды, расширением пространства взаимодействия и сотрудничества в ходе решения задач профессионального самоопределения. Влияние коммуникативно-диалоговых технологий определяется тем, что деятельность в процессе профессионального самоопределения организуется в формате «открытый микрофон» - обсуждение проблем, поиск и аргументация, оценка и принятие решения в процессе коммуникативного общения.

Сущность *субъектно-ориентированных технологий* состоит в принятии педагогами самостоятельных решений в соответствии с поставленными им самим осознанными и обоснованными целями. Алгоритм *субъектно-ориентированной технологии* в аспекте профессионального самоопределения включает последовательность следующих процессов: самодиагностику («Что я умею - не умею?», «Что меня интересует, «Чему я хочу научиться?»); самоанализ (поиск ответов на вопросы: «Какие мои сильные стороны?», «Что мешает мне быть успешным?»), самоопределение («К чему я стремлюсь?», «Каковы мои жизненные цели?»), самореализацию («Тому ли мы учим? Что должны узнать сегодняшние ученики, чтобы быть готовыми к жизни в стремительно меняющемся мире?); самооценку (оценка достигнутого результата, сопоставление его с запланированным, объективный анализ причин достижений и неудач); самоутверждение (вывод о целесообразности выбранного пути, поставленных целей и задач, внесение коррективов в дальнейшие действия).

Технологический компонент проекта представлен также *методами обучения педагогических работников*. В качестве эффективных методов выбран: «Метод 360 градусов», метод анализа конкретных ситуаций, метод инцидента, метод разбора деловой информации, метод проигрывания ролей.

«Метод 360 градусов» - это инструмент не только оценки эффективности работы педагога, но также его личных и профессиональных качеств на основе анализа мнения людей, с которыми он непосредственно взаимодействует в ходе работы. Оценка по «Методу 360 градусов» позволяет получить коллективный отзыв о компетентности педагога в тех областях, которые являются ключевыми для успешной работы. Результаты оценки позволяют учителю увидеть свои сильные и слабые стороны, а также спланировать конкретные способы развития профессиональных навыков с целью повышения эффективности работы (*Приложение 1*).

Метод анализа конкретных ситуаций состоит в глубоком и детальном исследовании реально возникшей или имитированной проблемы. При работе по данному методу достигается решение многих целей: привитие практических навыков работы с информацией, развитие аналитического мышления, эмоционального интеллекта, расширение коммуникативной компетентности, освоение современных педагогических и информационных технологий, формирование способности выбора оптимальных вариантов решения проблемы. Основными достоинствами данного метода являются: много альтернативность решений, идеи и решения являются результатом совместных действий.

Метод инцидента применяется в том случае, когда надо научить сотрудников самим искать нужную информацию. Для принятия обоснованного решения предлагается

недостаточная информация, педагогам необходимо разобраться в обстановке, определить проблему (если она есть), в чем ее суть, выяснить, что нужно знать и что нужно сделать для принятия того или иного решения. Основное назначение данного метода – это развитие или совершенствование умений учителей, с одной стороны, принимать решения в условиях недостаточности информации, с другой – рационально собирать и использовать информацию, необходимую для принятия решения.

Методы обучения педагогических работников, описанные выше, по нашему мнению, помогут сформировать новую организационную культуру учителя, мотивационную компетентность и создать качественные взаимоотношения в педагогическом коллективе.

В качестве *форм* «переформатирования» педагога выступают такие, как: *научно-практическая конференция* (форма повышения квалификации, средство развития профессионального роста педагогов), *профессиональное сообщество «Ассоциация учителей Калужской области»* (альтернативная форма повышения квалификации, обеспечивающая индивидуальный характер обучения, мобильность, инновационный характер), *вебинар* (коммуникационное обучение с экономией времени, денег и без отрыва от производства), *инновационная деятельность* (форма получения опыта исследовательской деятельности), *семинары* (одна из форм повышения квалификации в межкурсовой период, средство совершенствования профессионального мастерства, пополнения теоретических и методических знаний педагогов), *дистанционное обучение* (обучение с помощью современных информационных технологий), *самообразование* (удовлетворение познавательной активности, потребности педагога в самореализации путем непрерывного образования), *наставничество* (одна из форм передачи педагогического опыта, в ходе которого начинающий педагог практически осваивает персональные приемы под непосредственным руководством опытного коллеги), *педагогическая ярмарка* (эффективная форма обмена опытом, обсуждение элементов педагогической деятельности в профессиональной среде), *открытый урок* (демонстрация опыта, накопленного лучшими педагогами, их педагогическое мастерство), *методическое объединение* (эффективная форма внутрифирменного обучения, действенное средство обмена опытом, обеспечения повышения теоретического уровня педагогов, их мастерства, вооружение их практическими умениями и навыками), *педагогический совет* (один из путей повышения квалификации педагогических работников, повышения профессионализма и профессиональной компетентности), *педагогические мастерские* (деятельность мастерской призвана объединить усилия науки и практики для решения актуальных проблем образовательной организации).

Для достижения наилучшего результата мы определили специальные *условия*, к ним отнесены: социально-психологические, экспертно-диагностические, исследовательско-проектные, мотивационно-развивающие.

Социально-психологические условия направлены на формирование благоприятного психологического климата в педагогическом коллективе, профилактику конфликтов и стрессов, эффективное межличностное и групповое взаимодействие в профессиональной среде. Нормальная атмосфера межличностных и групповых отношений предоставляет возможность каждому педагогу чувствовать себя частицей коллектива, обеспечивает его интерес к работе и необходимый психологический настрой, побуждает к справедливой оценке достижений и неудач как собственных, так и коллег, организации в целом.

Экспертно-диагностические условия позволяют на основе проведения частичной или полной экспертизы деятельности увидеть «западающие» элементы, имеющая своей

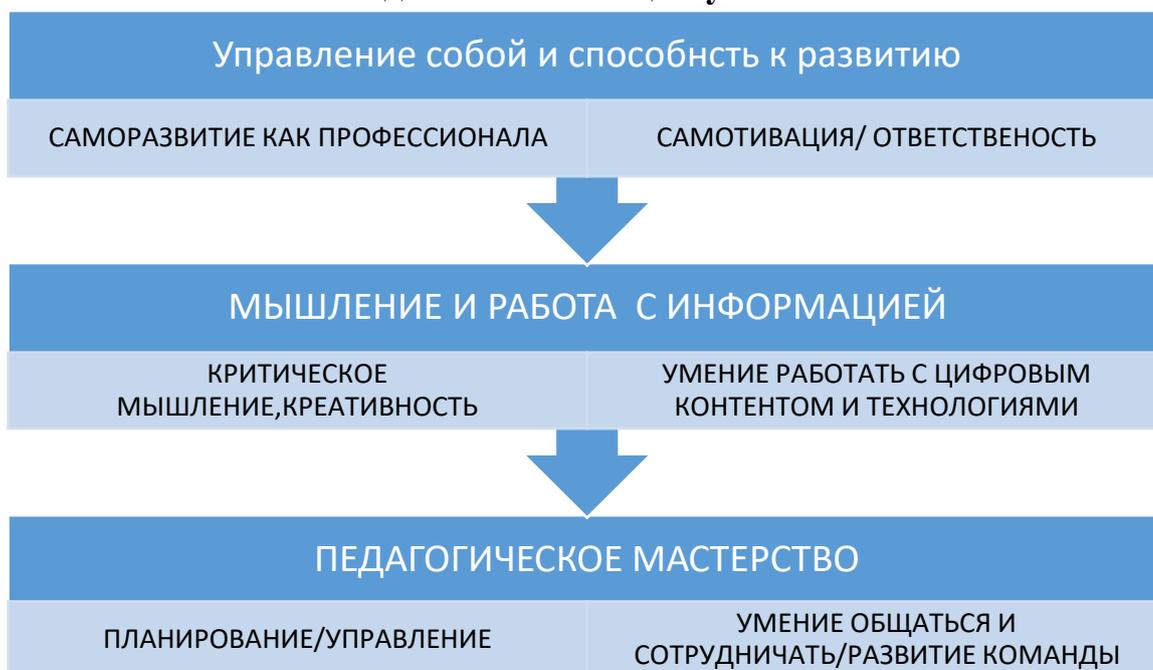
главной конечной целью улучшение результатов работы сотрудников, повышение ее эффективности, развитие профессиональной компетентности.

Исследовательско-проектные условия способствуют развитию у педагогов функционального навыка исследовательской и проектной работы как универсального способа освоения действительности, способности к исследовательскому типу мышления, активизации личностной позиции педагога на основе приобретения субъективно новых знаний.

Мотивационно-развивающие условия особенно важны в рамках реализации программы. Мотивационная среда служит жизненно важным фундаментом: помогает принимать лучшие решения, повышать стрессоустойчивость, строить сильные команды, Мотивационная среда развивается, если создано творческое пространство внутри организации, формулируются единые требования (оценка достижений по результатам, поощрение успехов, стимулирование), учтены индивидуальные особенности: мотивы самореализации - мотив достижения (потребность в достижении своей цели, потребность в самореализации и самоутверждении и стремлении быть признанным), мотив морального долга (осознание общественной значимости), мотив общения (стремление к продуктивному сотрудничеству). Важно, чтобы в результате работы каждый пришел к осознанию необходимости собственного вклада в развитие образовательной среды, стремление к личностному росту и саморазвитию.

Таким образом, предложенные условия составляют целостную картину, разные компоненты которой дополняют друг друга, обеспечивают системные сдвиги в вопросе профессионального совершенствования, развития профессионально-личностной активности и компетентности, пробуждают в педагоге творческие силы, приносят удовлетворение.

Модель компетенций учителя



УПРАВЛЕНИЕ СОБОЙ И СПОСОБНОСТЬ К РАЗВИТИЮ

Индикаторы	УРОВЕНЬ		
	Выше ожидаемого	Достаточный	Недостаточный
САМОРАЗВИТИЕ КАК ПРОФЕССИОНАЛА	Владеет глубокими и разносторонними знаниями своего предмета. Является методистом по своему предмету.	Свободно владеет своим предметом.	Имеет слабое представление о базовых взаимосвязях между темами и понятиями в своей предметной области.
	Имеет представление о взаимосвязях между темами и понятиями в своей предметной области и в смежных науках, разрабатывает междисциплинарные занятия.	Имеет необходимое представление о базовых взаимосвязях между темами и понятиями в своей предметной области и применяет его при разработке занятий.	Не имеет чётких целей и задач саморазвития.
	Интересуется современными трендами в образовании и саморазвитии, экспериментирует, пробует новые способы саморазвития.	Анализирует свои знания, навыки и практические результаты, собирает информацию о возможностях саморазвития, имеет планы саморазвития, переносить результаты саморазвития практику.	Не анализирует свою практику.
	Постоянно проводит мониторинг своего уровня развития. Имеет долгосрочный план саморазвития (стратегию). Ставит чёткие, измеримые цели и задачи саморазвития. Фиксирует результаты, сравнивает с планами,	Обращается к коллегам и администрации за обратной связью, экспертной помощью и поддержкой в саморазвитии.	Не обращается за обратной связью.

	корректирует активность.		
	Относится к ошибкам как к возможностям для развития. Не скрывает ошибки, выносит их на обсуждение коллег.	Регулярно читает книги, посещает уроки своих коллег, образовательные мероприятия.	Негативно воспринимает обратную связь коллег и администрации.
	Помогает развиваться, даёт конструктивную и поддерживающую обратную связь коллегам.	Показывает детям пример саморазвития.	Повышает квалификацию только в соответствии с требованиями системы образования (1 раз в три года)
	Иницирует общешкольные проекты профессионального развития.	Делится с детьми своими открытиями.	
	Выступает на конференциях, проводит вебинары, открытые лекции, пишет статьи.	Ведет дневник самонаблюдений (изменений)	

Метод оценки 360 градусов



Метод оценки 360 градусов – это сбор и комплексный анализ информации о сотруднике (его действиях и поведении в различных рабочих обстоятельствах, личностных и деловых качествах, компетентности) с учетом мнения всех сторон: непосредственного руководителя, коллег, подчиненных, а также самого сотрудника. Как источник дополнительной второстепенной информации можно также подключить партнерские организации (оценка 540⁰). Подобный подход позволяет получить более объективную и сбалансированную оценку сотрудника.

Метод оценки 360⁰ применяется не только для анализа компетенций и выявления слабых и сильных сторон сотрудника, параллельно решается еще несколько задач, к примеру, таких как: [оценка эффективности персонала](#), составление индивидуальных планов развития, определение потребности в обучении, проведение аттестации персонала, формирование кадрового резерва, выявление динамики отношений в коллективе и скрытых конфликтов, определение неформальных лидеров или наоборот отшельников. Но, что не менее важно, в организации формируется культура открытости и доверия в коллективе, а также создается структурированная обратная связь.

Суть метода 360⁰ состоит в оценке, проводимой на основе модели компетенций (профессиональные и поведенческие критерии), предъявляемых к конкретной должности оцениваемого сотрудника. Затем составляется анкета-опросник, и определяется шкала оценки. По результатам строится график, показывающий выраженность той или иной компетенции.

Основной принцип оценки 360⁰ заключается в анонимности. Хотя метод и допускает проведение оценки в «неанонимном» или «полуанонимном» режиме, исследования показали, что в этом случае достоверность результатов достаточно низкая, и связано это, прежде всего, с опасениями обидеть или вероятным конфликтом.

Как правило, сотрудники охотно проводят подобную оценку, т.к. настоящим профессионалам всегда интересно понять, какое впечатление они производят на окружающих людей, своего рода «взгляд со стороны». Подобная оценка становится своеобразным стимулом к саморазвитию. Тем не менее, во избежание стресса,

администрации необходимо донести до всех участников с какой целью планируется оценка, объяснить сотрудникам выгоды от подобного упражнения, показать, что результаты будут использоваться не с целью наказания, а для последующего развития сотрудника.

Хитрости оценки 360 градусов: Как выбрать экспертов

Экспертную аудиторию составляет непосредственное окружение сотрудника (максимум 7-9 человек). Их можно разделить на две группы:

- «внутренняя»: непосредственный руководитель, подчиненные, коллеги из других отделов;
- «внешняя»: партнерские организации, родители (законные представители).

Желательно, чтобы выбранные эксперты взаимодействовали с «оцениваемым» более шести месяцев. В этом случае они более объективно могут определить присутствие или отсутствие искомых компетенций в профессиональном поведении работника.

В наиболее демократичных организациях сотруднику предлагается выбрать двух экспертов самостоятельно – одного из подчиненных и одного из коллег из другого отдела/подразделения.

Также в методику оценки 360⁰ включен блок для самооценки – одна из наиболее важных частей, поскольку сотрудник может соотнести свой взгляд на свои сильные и слабые стороны, с мнением других. Очень часто работники со средней производительностью труда завышают личные показатели, а лучшие сотрудники наоборот занижают, т.к. им зачастую свойственен перфекционизм и высокий уровень требования к стандартам выполнения поставленных задач.

Как составить анкету-опросник 360⁰

Для начала нужно выбрать не более 50 значимых компетенций для оценки, на основе которых составить вопросы. Эти компетенции должны отражать непосредственно цели оценки 360⁰. Не стоит также усложнять вопросы – они должны быть максимально просты. Далее стоит определить шкалу оценки. Следует избегать пятибалльной шкалы оценки, т.к. она ассоциируется со школьной шкалой, где 5 – это отлично, а 3 – это плохо. Лучше использовать более открытые варианты. Не рекомендуется, хотя и возможны, слова-крайности: «всегда», «никогда». Также важно добавить пункт «Я не знаю», или «Я не обладаю такой информацией».

Пример оценки 360 градусов

Опросник 360 градусов (фрагмент)

Этапы проведения — система оценки 360⁰

Анкетирование лучше проводить в электронном формате – это ускорит процесс, и обеспечит соблюдение анонимности.

1. На **подготовительном** этапе составить анкеты-опросники. Определить состав экспертов. Обеспечить информационную поддержку. Провести разъяснительные семинары и презентации для всех участников. Донести цели и задачи опроса. Объяснить критерии оценки персонала, принципы и правила проведения оценки 360⁰, формат, а также каким образом обеспечивается конфиденциальность.
2. На этапе **исследования и анализа данных** нужно обеспечить своевременность подачи информации от всех участников. Обработать результаты и сформировать итоговый отчет.

3. На этапе **обратной связи** требуется тактично подать полученную информацию сотруднику. Обсудить сильные и слабые стороны, дать анализ возможных причин, выявить наибольшие расхождения в самооценке сотрудника с мнением окружающих, предложить возможные пути дальнейшего развития с учетом требований должности и индивидуальных планов. Сформировать конкретные рекомендации по последующему развитию сотрудника.

Пример анкеты

Попробуем проверить себя и выделить:

1. компетенции, которые проверяются данным опросом;
2. вопросы, которые относятся к шкале искренности;
3. вопросы-перевертыши;
4. вопросы (их может быть по 2 или более), расхождение в ответах, на которые не должно быть более 1 балла (пример вопросов-дублей).
5. *Курсивом* выделены вопросы с обратным шкалированием (при средних баллах уровня 4-5 в остальных ответах здесь адекватные ответы должны быть 1-2 балла; если ответы равны 4-5 баллов в двух случаях или более, валидность рассматривается как низкая).
6. **Жирным** шрифтом выделены вопросы, однозначно положительные ответы на которые более чем в двух случаях свидетельствуют о высокой степени вероятности социально-желательных ответов. Если таких ответов более двух, рекомендую не засчитывать результаты и заполнить анкету снова.
7. Ответы на вопросы 10 и 12; 18, 22, 25, 43 и 44; 34, 38,40 и 41; 39 и 45 должны давать расхождение не более одного балла. Два расхождения позволяют рассматривать валидность как низкую.

Вопросы:

1. Способен в случае необходимости принимать и отстаивать непопулярные решения.
2. *В случаях возникновения проблем всегда все решает сам, стремится как можно быстрее решить конкретную проблему.*
3. *Понимает, что эффективность работы подчиненных зависит от их руководителя и в случае сбоя стремится тут же исправить ситуацию и предотвратить ее в будущем.*
4. При обосновании инициативы рассматривает как плюсы, так и минусы решения, правильно рассчитывает ресурсы для улучшения ситуации.
5. Повышает квалификацию только тогда, когда это предлагает администрация.
6. **При расстановке приоритетов понимает, что важным является то, что принципиально для организации и сложно в исполнении, поэтому стремится это сделать сам, а остальное делегирует подчиненным.**
7. При возникновении проблем стремится их решить самостоятельно, находит несколько вариантов решения, умеет обосновать плюсы и минусы каждого из них.
8. *В случаях длительного стресса умеет находить разрядку и поддерживать хорошую форму.*
9. Если возникает проблема, то в первую очередь подробно анализирует причину ее возникновения и выявляет ответственных за ее возникновение.
10. Коллеги и подчиненные часто обращаются к нему за советом и помощью, при общении с ним чувствуют себя психологически комфортно.

11. В случаях проблем, которые возникли по вине других людей или подразделений, сразу переадресует обратившегося к виновнику проблемы.
12. В сложных коммуникативных ситуациях легко раздражается, может быть резким в общении.
13. Стремится к получению максимально полной информации и эффективно использует эту информацию.
14. *Умеет эффективно действовать в условиях неопределенности.*
15. **Не допускает ошибок даже в мелких деталях.**
16. **Позитивно характеризует компанию и ее ценности в разговорах с другими людьми.**
17. Умеет признавать свои ошибки и брать на себя ответственность за них.
18. Никогда не раздражается, не проявляет отрицательных эмоций.
19. *Старается найти общие интересы и общий язык с коллегами в случае решения совместных задач.*
20. *Признает свою ответственность за результат.*
21. Проявляет клиентоориентированность, стремление решить проблемы, берет на себя ответственность в сложных ситуациях.
22. Никогда и ни в какой форме не критикует решения руководства и стратегии компании.
23. Не приветствует изменения, предпочитает проверенные, подтвержденные длительным опытом решения.
24. Всегда готов пожертвовать своими интересами ради общих.
25. В стрессе не теряется, ищет и находит решения.
26. Если проблемы возникли из-за неправильных действий подчиненных, старается вовлекать их в решение, научить, как избежать такой ситуации в будущем.
27. Профактивен, заранее подстраивает работу своего подразделения под изменяющиеся стратегии компании.
28. Видит взаимосвязь и взаимозависимость различных подразделений и функций в организации, понимает интересы организации в целом.
29. Умеет анализировать возможности, угрозы, а также рассчитывать и планировать ресурсы.
30. **Никогда не стремится в конфликте отстаивать только свои интересы.**
31. Мотивирует людей, основываясь на их результатах.
32. Считает, что сотрудники должны быть готовыми профессионалами и четко действовать в рамках должностных обязанностей, в остальных случаях с людьми надо расставаться.
33. **Никогда не бывает пристрастным к людям, умеет избегать личных симпатий и антипатий.**
34. Умеет определять и учитывать индивидуальность подчиненных при взаимодействии и мотивации.
35. Системен, видит интересы организации в целом, умеет видеть интересы разных функций и подразделений.
36. *Использует преимущественно функции контроля, считает, что контроль, порицание и наказание являются наиболее эффективными методами работы с людьми.*

37. *Харизматичен, использует силу своей личности для того, чтобы мотивировать своих людей.*
38. Подчиненные этого человека заметно прогрессируют с момента прихода в организацию.
39. Правильно и заранее формирует штат, определяет потребность в наборе персонала.
40. Настроен мотивировать персонал, грамотно выбирает соотношение поощрения и порицания.
41. **Умеет управлять конфликтом интересов с позиции «сотрудничество», чтобы все стороны получали максимальный выигрыш.**
42. Организует обучение и осуществляет коучинг по отношению к своим сотрудникам, развивает людей.
43. Умеет хорошо концентрироваться на задаче, внимателен к мелочам.
44. Знает внешнюю среду организации, конкурентов.
45. Настаивает на своей позиции, если мнение собеседника изначально показалось неправильным, то старается сократить беседу.
46. *Проявляет инициативу тогда, когда процесс действительно требует улучшения.*
47. В поведении и принятии решений следует ценностям компании и ее интересам.
48. Всегда проявляет инициативу, вносит рационализаторские предложения.
49. *Учитывает интересы исключительно своего подразделения, конкурирует за ресурсы.*
50. **Стремится решить проблему максимально быстро и эффективно, причем не всегда делает это самостоятельно, в случае необходимости привлекает экспертов.**

Распределение по вопросам групп компетенций

1. Мотивация, соблюдение корпоративных ценностей — вопросы 1-29, 43-50

- 1.1. Клиентоориентированность — 11, 21, 26.
- 1.2. Лояльность к компании, патриотизм — 16, 22, 47.
- 1.3. Ориентация на результат, ответственность за результат — 17, 20, 24, 49, 50.
- 1.4. Инициативность — 23, 46, 48.
- 1.5. Адаптивность, открытость новому — 27.
- 1.6. Самостоятельность и навыки принятия решений — 14, 29.
- 1.7. Понимание образовательной среды — 13, 19, 28, 44.
- 1.8. Устойчивость к процедурам и детальной работе — 15, 43.
- 1.9. Стрессоустойчивость — 25.
- 1.10. Стремление к общению и навыки общения с людьми в организации — 12, 18, 19, 4
- 1.11. Управленческие навыки — вопросы 26-42**
- 1.12. Управление текущей работой — 30, 35, 41.
- 1.13. Управление командой — 28, 33, 34.
- 1.14. Планирование — 27, 29, 39.
- 1.15. Обучение — 26, 32, 34, 38, 42.
- 1.16. Мотивирование — 31, 33, 34, 36, 37, 40.

2. Количество вопросов-утверждений по определенным компетенциям определяется их значимостью.

3. Также надо отметить, что для примера взят набор корпоративных компетенций конкретной компании, поэтому его нельзя рассматривать его как универсальный, пригодный для любой организации.



ОЦЕНКА 360 ГРАДУСОВ – ПРИМЕР ОПРОСНИКА

Ниже приведены примеры вопросов позволяющие оценить основные компетенции сотрудников при проведении оценки 360 градусов. При заполнении опросника участники указывают степень выраженности каждой характеристики присущей оцениваемому сотруднику.

Для подсчета результатов, необходимо рассчитать средний показатель по компетенции / характеристике, на основе всех оценок полученных для данного сотрудника

Как часто сотрудник проявляет следующие черты:

Никогда	Редко	Иногда	Часто	Всегда
---------	-------	--------	-------	--------

ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Проявляет усердие в повседневной работе

--	--	--	--	--

Успевает выполнять работу в срок

--	--	--	--	--

Эффективно работает над несколькими задачами одновременно

--	--	--	--	--

Выполняет работу без ошибок

--	--	--	--	--

РАБОТА В КОМАНДЕ

Уважителен в общении с коллегами

--	--	--	--	--

Воспринимает конструктивную критику

--	--	--	--	--

Умеет работать в команде

--	--	--	--	--

Ясно объясняет свои идеи окружающим

--	--	--	--	--

