

Потатуева В.О., директор,
Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение
города Ростова-на-Дону «Лицей № 11», licey@sch11.ru

**МОДЕЛЬ ВНУТРИЛИЦЕЙСКОЙ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО
РОСТА И РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПЕДАГОГОВ ИЛИ
УСПЕШНОСТЬ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ МНОВАРИАТИВНОСТИ
ПЕДАГОГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ (НА ПРИМЕРЕ ЛИЦЕЯ №11 Г.
РОСТОВ-НА-ДОНУ)**

«Сегодня мы можем ставить и решать задачи нового уровня... на колоссальном потенциале... нашего талантливом творческом народе..., поддерживать талантливых, нацеленных на постоянный профессиональный рост учителей..., ..обеспечить прорывное развитие, вывести на новый уровень образование...»

В.В. Путин.

Послание Президента Российской Федерации 6 Федеральному собранию
Российской Федерации 1 марта 2018 г.

Аннотация: Статья представляет собой описание организации внутрилицейской системы профессионального роста и развития кадрового потенциала педагогов. В статье представлен обзор ключевых идей Концепции построения системы, принципы ее создания, структурные компоненты и описание результатов ее внедрения в практике МАОУ «Лицей №11» г. Ростов-на-Дону. Авторы статьи обращают особое внимание на вопросы обеспечения успешности профессионального развития педагога, ее значимого влияния на образовательные результаты современных школьников.

Ключевые слова: внутрилицейская система профессионального роста, профессиональное развитие, среда, ресурсы, потенциал, многовариативность развития, успешность, качество образования

Мировым образовательным трендом является подготовка обучающихся - молодых граждан, которые в будущем будут создавать рабочие места, а не искать их, объединяться на пути всеобщего прогресса в усложняющемся мире, креативно решать проблемы, конструктивно подходить к неудачам, стремиться преодолевать границы своих познаний и быть в непрерывности собственного развития. В связи с этим современное общество имеет ожидания и предъявляет высокие требования к деятельности учителя. Педагоги 21 века должны сделать образование главным приоритетом, вовлекать учащихся в мир знаний, научить их в сотрудничестве и креативно решать задачи, связанные с обеспечением научно-технологического развития и цифровой инновационной экономики стран.

Российская образовательная система центрирована на профессиональный рост учителя, создание условий для мотивации непрерывного профессионального развития и самосовершенствования педагогов. Актуальной задачей Национальной системы учительского роста (далее – НСУР) является организация продуктивного пространства самоидентификации и готовности педагога к непрерывному личностно-профессиональному развитию, обеспечению доступного и качественного образования, отвечающего задачам инновационного развития всех сфер жизнедеятельности нашего государства.

Важнейшими характеристиками профессиональной деятельности учителя, выступающими ключом к успеху в области формирования функциональной грамотности и обучения 4 «К», являются потребность каждого педагога в постоянном и опережающем, перспективном профессиональном развитии, а также когнитивные и креативные умения по решению новых профессиональных задач в условиях высокой неопределенности, быстрых изменений и наступления цифрового мира. Весьма востребованным становится развитие потенциала педагога как его специфической «внутренней опоры», позволяющей созидать продуктивные условия реализации профессиональной деятельности, обеспечивать процесс профессионального совершенствования.

Подчеркнем мысль о том, что в настоящее время профессиональное развитие педагогов и повышение их квалификации – это сферы, нуждающиеся в более тщательной проработке. Профессиональное развитие педагогов в условиях существующей системы формального образования (курсы повышения квалификации, профессиональная переподготовка) в полной мере не решает проблему профессионального развития педагогов в соответствии с потребностями и особенностями отдельной образовательной организации. Современная школа способна сама выявлять профессиональные дефициты (в зависимости от социокультурной среды), определять индивидуальные запросы и разрабатывать индивидуальную траекторию развития учителя. Следует отметить, что в настоящее время недостаточно используются внутриорганизационные формы профессионального развития педагогов, отсутствует четко организованная каждодневная методическая поддержка педагогов, не в полной мере используются ресурсы сетевого взаимодействия.

Анализ исследований в области профессионального развития педагогов выявил **ряд противоречий**:

- между возросшими потребностями педагогов в освоении эксклюзивных методов и технологий обучения и ограниченными возможностями системы повышения квалификации к быстрым изменениям для удовлетворения запросов;

- необходимостью постоянного профессионального развития учителей школы и отсутствием эффективной модели и педагогических условий профессионального развития учителей в ОУ, содержащих внутриорганизационные формы профессионального развития педагогов;

- между ростом потребности педагога в самореализации и недостаточной разработанностью механизмов управленческой деятельности, основанной на взаимодействии субъектов образовательного процесса и ориентированной на создание среды становления профессионализма и актуализации потенциала педагога.

Выявленные противоречия позволяют обосновать **проблему**, сущность которой заключается в определении структуры, содержания и специфики организации системы профессионального роста и развития кадрового потенциала педагогов внутри образовательной организации и технологий управления этой системой.

Решение данной проблемы возможно в условиях внедрения идеологии Концепции построения модели внутришкольной (внутрилицейской) системы профессионального роста и развития кадрового потенциала педагогов (далее – ВСПР и РКП), ориентированной на формирование постоянной потребности в непрерывном профессиональном развитии и актуализацию личностного потенциала педагогов. Лицейская модель представлена **облаком смыслов**, которое иллюстрирует ключевые понятия профессионального развития педагогов (Рис.1).

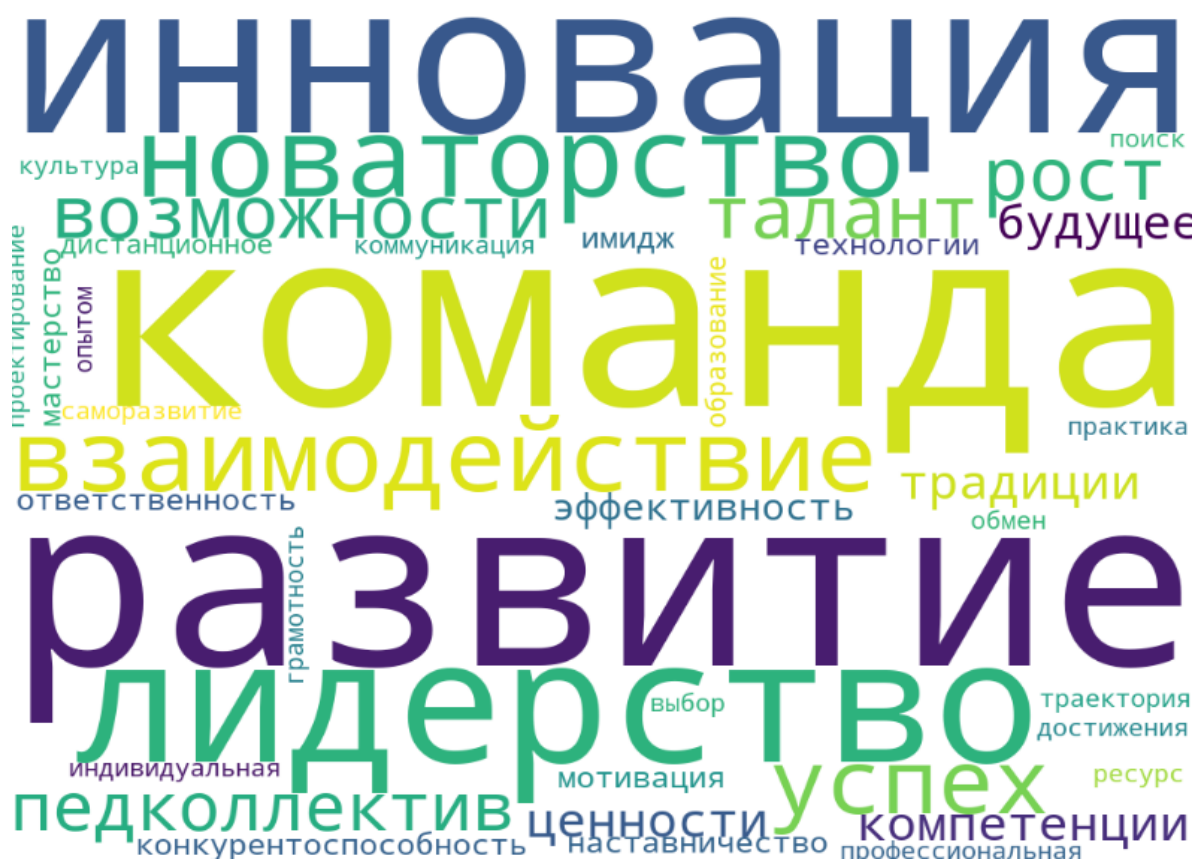


Рис. 1 Облако смыслов проблемно-ориентированного поля профессионального развития педагогов МАОУ «Лицея №11»

Профессиональное развитие педагога – это процесс активного преобразования личностью своего внутреннего мира посредством формирования

и развития профессионально значимых в педагогической деятельности знаний, умении и навыков; способностей и качеств личности, мотивации, деятельности, коммуникативности и рефлексивности, которые оказывают влияние на успешную творческую самореализацию педагога в его профессиональной деятельности в условиях работы в конкретной образовательной организации.

Таким образом, эффективность профессионального развития педагогических кадров **может быть обеспечена, если:**

- разработана идеология обеспечения профессионального роста педагога, нашедшая отражение в *Концепции внутрилицейской системы профессионального роста и развития кадрового потенциала педагогов* (далее – Концепция ВСПР и РКП);

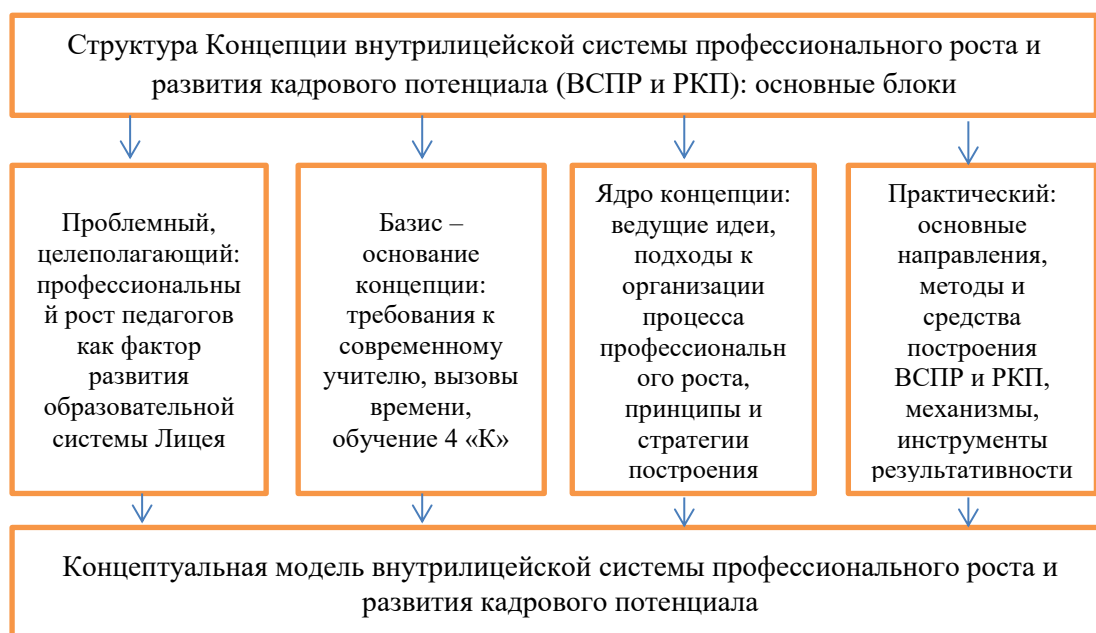


Рис. 2 Блок-схема структуры Концепции ВСПР и РКП

– определены методологические подходы (аксиологический, ресурсно-средовой, коучинговый, проблемно-компетентностный, деятельностный) к формированию профессионального роста педагогов, принципы и ключевые идеи, связанные с созданием среды профессионального развития педагогических работников Лицея, нацеленной на вариативность и многовекторность их развития. Принципы построения модели ВСПР и РКП позволили определить практические шаги и организационно-содержательные действия по внедрению модели (рис. 3);



Рис. 3 Принципы построения модели ВСПР и РКП

- определены взаимосвязанные компоненты модели ВСПР и РКП, взаимодействующие на различных уровнях функционирования целостной системы и обеспечивающие устойчивые связи. Это:

- ✓ традиционные и новые подходы к повышению квалификации, в том числе неформальные и информальные формы обучения взрослых;
- ✓ освоение дополнительных профессиональных программ в учреждениях дополнительного профессионального образования (далее – ДПО) с учетом выбора педагогом места, времени, формата и проблематики курсовых мероприятий;
- ✓ научно-методическое сопровождение развития профессиональных компетенций педагогов, осуществляемое на различных уровнях (региональный, муниципальный, школьный) в различных форматах;
- ✓ внутрилицейская система профессионального роста и развития кадрового потенциала, обеспечивающая многовариативность и многовекторность направлений профессионального развития педагогов Лицея (учитель-тьютор; учитель-эксперт; учитель-коуч, учитель-наставник, учитель-разработчик образовательных программ; учитель-ментор стартапов и др.);

- ✓ участие в работе национальных, региональных и муниципальных методических сетей, в деятельности профессиональных сообществ педагогов для «горизонтального обучения» в рамках системы Р2Р и прохождения стажировок (сообщества практик);



Рис. 4 Модель ВСПР и РКП

– выявлены, охарактеризованы и апробированы управленческие и организационно-содержательные условия научно-методического сопровождения педагогов через социальное партнерство с ОУ Ростовской области, других регионов и учреждениями среднего профессионального образования, высшего образования и науки, учреждениями культуры и ДПО;

– организована система внутреннего менеджмента качества и оценки непрерывного педагогического роста и развития, определена их взаимосвязь.

Итак, среди **ключевых идей**, составляющих ядро нашей Концепции:

- профессиональный рост педагога – это, с одной стороны, спонтанное, с другой, - целенаправленное, всегда авторско-личностное самостроение педагога себя самого как профессионала из внутренних качеств и внешних источников (М.В. Левит) [3], содержащихся или организованных в среде. Эффективность профессионального роста педагога определяется, прежде всего,

качеством сформированности его субъектной позиции и активным поиском в среде необходимых возможностей для удовлетворения потребностей или создания новых возможностей в ходе преобразования самой среды. Организованность и наполненность профессиональной среды Лицея ресурсами позволяет педагогу оперативно и своевременно получать помощь (инструментально-методическую, морально-психологическую, эмоциональную) при решении новых для него профессиональных задач;

- профессиональный рост педагога многовариативен и связан с актуализацией его потенциала и активизацией ресурсов (внутренних и внешних). Ресурсный потенциал педагога, подразделяющийся на актуальный и неактуальный, может быть актуализирован при определенных условиях, а результатом их действия являются разноплановые, разнокачественные изменения деятельности и ее носителя, что в свою очередь оказывает значимое влияние на качество образовательного процесса [2]

- организация профессионального пространства и поддерживающей среды, могут способствовать становлению новых запрашиваемых моделей профессионального поведения и профессионально-личностных позиций педагога, а также востребованного функционала тьютора, коуча, организатора проектного обучения, разработчика образовательных траекторий, а вскоре координатора образовательной онлайн-платформы, ментора стартапов, игромастера, игропедагога, тренера по майнд-фитнесу, разработчика инструментов обучения состояниям сознания;

- включение педагогов в инновационную деятельность способно активизировать ресурсные возможности личности, задать систему координат и векторы развития, определяющие характер и продуктивность надситуативной активности личности, что во многом определяет её состоятельность в инновационном профессиональном пространстве и возможности получить социальное признание результатов своей деятельности. Участие в инновационной, исследовательской деятельности позволяет удовлетворить потребности педагогов в конструктивном преобразовании действительности,

креативном мышлении и творчестве. В настоящее время Лицей продолжает активно внедрять инновационные проекты, имеет статус: Муниципального методического ресурсного центра (далее – ММРЦ) (приказ МОиПО РО от 27.11.2014 № 731), участвует в работе федеральных, региональных, муниципальных инновационных и пилотных проектов по различным направлениям (см. таб.1).

Таблица 1

Карта инновационной деятельности МАОУ «Лицей № 11»

| №п /п | Название | срок реализации | уровень | кол-во участников |
|------------|--|-----------------|--------------|-------------------|
| I | ОБНОВЛЕНИЕ СОДЕРЖАНИЯ ОБРАЗОВАНИЯ | | | |
| 1 | «Мозаика Культур». | 2006-2015 | региональный | 5 |
| 2 | Апробация УМК по математике Г. К. Муравин, О. В. Муравина. | 2009-2013 | региональный | 4 |
| 3 | Апробация УМК «Сферы» по истории. | 2012-2017 | региональный | 4 |
| 4 | Апробация УМК «Школа 2100». | 2009-2015 | региональный | 12 |
| 5 | Апробация УМК по раннему обучению химии основной школе. О.С. Габриелян | 2010-2014 | региональный | 2 |
| 6 | Апробация Учебников издательства «Просвещение» | 2009-2013 | региональный | 2 |
| II | ЗДОРОВЬЕСБЕРЕЖЕНИЕ | | | |
| 1 | Формирование здоровьесберегающей среды лицея в рамках профильного естественнонаучного образования. | 2008-2013 | региональный | 10 |
| 2 | Сетевое взаимодействие с учреждениями дополнительного образования в целях сохранения здоровьесберегающей среды. | 2010-2016 | региональный | 10 |
| 3 | Пилотный проект по здоровьесбережению | 2016 –Н.В. | региональный | 13 |
| III | ОСВОЕНИЕ НОВЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ | | | |
| 1 | Развитие универсальных учебных действий младших школьников во внеучебной деятельности. | 2009-2015 | региональный | 12 |
| 2 | Новые технологии в образовании | 2009-2014 | муниципальн. | 15 |
| 3 | Школа-участница ФИП «Школьная лига РОСНАНО» | 2014 Н.В*. | федеральный | 5 |
| 4 | 15 IT-школ | 2017- Н.В. | региональный | 3 |
| IV | УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ | | | |
| 1 | Проектирование сетевого образовательного кластера с целью повышения качества муниципальной системы образования г. Ростова-на-Дону. | 2011-2015 | региональный | 8 |
| 2 | Система внутреннего мониторинга качества профильного образования | 2015-2018 | региональный | 13 |
| 3 | Муниципальный методический ресурсный центр | 2014- Н.В. | региональный | 8 |
| V | РАЗВИТИЕ ИНФОРМАЦИОННО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЫ ОО | | | |
| 1 | Апробация электронных форм учебников | 2015 –Н.В. | региональный | 8 |
| 2 | «Электронная образовательная среда» | 2018 - Н.В. | региональный | 8 |
| VI | ГОСПИТАЛЬНАЯ ПЕДАГОГИКА | | | |
| 1 | «УчимЗнаем-Ростовская область» | 2017- Н.В. | федеральный | 6 |
| 2 | Проектирование и внедрение образовательной среды для детей, находящихся на длительном лечении в медицинских учреждениях | 2018 -Н.В. | региональный | 6 |

| | | | | |
|-----------|--|-----------|--------------|---|
| VI | ВНЕУРОЧНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, ДОП. ОБРАЗОВАНИЕ | | | |
| 1 | «150 культур Дона» | 2016-Н.В. | региональный | 6 |

*Н.В. – настоящее время

Лицей выступает базовой школой для педагогической практики студентов Южного федерального университета, имеет партнерские соглашения с ведущими школами Москвы, Казани, Санкт-Петербурга, взаимодействует в вопросах роста профессионального потенциала с Институтом образования Высшей школы экономики; является стажировочной площадкой ГБУ ДПО РО РИПК и ППРО; участником регионального проекта «Школа эффективного управления», работает по проблеме «Многофакторный мониторинг качества образования».

Одной из центральных является идея о том, что реализация ВСПР и РКП способствует становлению **модели профессионального развития педагогов** Лицея, снижает риски, связанные с процессами возможного сдерживания профессионального роста современного педагога, труд которого насыщен требованиями и новыми профессиональными задачами, осуществляется в условиях быстрых темпов, изменений и вызовов (см. рис. 5).



Рис. 5 Модель профессионального развития педагога Лицея

Мы разделяем мнение Л.М. Митиной о том, что «сдерживание профессионального роста учителя ведет к стадии профессиональной стагнации, продуцируется моделью адаптивного поведения учителя, в основе которой лежит подчинение внешним обстоятельствам». В противовес для модели профессионального развития педагога характерно личностное развитие, стратегия высвобождения внутренних ресурсов, включающих способность решать ценностно-нравственные проблемы и при необходимости противостоять среде, активно на нее воздействовать, отстаивая свою независимость от внешнего давления и возможность творческих проявлений [1;4].

Модель ВСПР и РКП имеет **взаимосвязанные компоненты и включает циклические и непрерывные виды деятельности.**

Первый компонент – **«Профессиональный запрос».**

Цель: выявление профессиональных проблем, выбор сфер и направлений профессионального развития.

Методы: анкетирование, опросы, самооценка, наблюдение, экспертная оценка, проектирование индивидуальных траекторий развития педагогов.

Результат: выявление проблемных компетентностных зон, профессиональных дефицитов педагогов; разработка индивидуальных планов профессионального развития (далее – ИППР), выбор форм удовлетворения образовательных запросов в системе ПК (см. таб. 2) и неформального образования. В лицее ведется целенаправленная работа по повышению квалификации педагогов. Используются различные формы обучения педагогов - очные и дистанционные; привлекаются внебюджетные средства для организации обучения учителей в других регионах России (Школьная Лига РОСНАНО Санкт-Петербург, «Институт теории и истории педагогики» Российской Академии образования). За последние 3 года по проблемам ФГОС прошли курсы повышения квалификации 100% педагогов.

Таблица 2

Курсовая подготовка педагогических работников
МАОУ «Лицей № 11» в 2015-2020 гг.

| № | 2015- 2016 | 2016- 2017 | 2017- 2018 | 2018- 2019 | 2019- 2020 |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | | | | | |

| Всего педагогических работников: | | 49 | 79 | 68 | 74 | 94 |
|---|--|-----------|-----------|------------|------------|-----------|
| Федеральный уровень (15%) | | | | | | |
| 1 | ФГБНУ «Институт управления образованием Российской академии образования» | | | 3 | 19 | 3 |
| 2 | Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» | | | 1 | 1 | 1 |
| 3 | РАНХ иГС | | 2 | | | |
| 4 | АНО ДПО «Институт дистанционного повышения квалификации гуманитарного образования» | | 1 | | 1 | |
| 5 | Образовательный Фонд «Талант и успех» | | | 1 | 1 | |
| 6 | ОУ Фонд «Педагогический университет «Первое сентября»» | | | 3 | 1 | 6 |
| 7 | Школьная лига РОСНАНО «Участие» Открытое образование: образовательные технологии новой школы | | 1 | 3 | 1 | 1 |
| Региональный уровень (55%) | | | | | | |
| 1 | ГБУ ДПО РО РИПК и ППРО | 29 | 9 | 10 | 17 | 10 |
| 2 | АНО ЦНОКО и ОА «Легион» | | | 2 | 42 | 26 |
| 3 | ГБОУ ВПО РостГМУ Минздрава России | 1 | | 1 | 2 | 3 |
| 4 | Другие организации ДПО | 2 | 3 | | 20 | 7 |
| Муниципальный уровень (30%) | | | | | | |
| 1 | ЧОУ Методический центр образования | | | 18 | 2 | 2 |
| 2 | ООО «Центр подготовки государственных и муниципальных служащих» | | | 1 | 3 | 11 |
| 4 | АНО «Центр образовательных технологий и систем» | | 3 | | | |
| 5 | АНО ДПО «Профигрупп» | | | 59 | | |
| ИТОГО (100%) | | 32 | 19 | 102 | 110 | 70 |
| | В дистанционной форме | 2 | 3 | 3 | 12 | 10 |
| Предметные | | 31 | 9 | 38 | 50 | 25 |
| Проблемные (по различным направлениям подготовки в рамках педагогической деятельности) | | 1 | 10 | 64 | 60 | 45 |

Второй компонент – **«Внутрилицейское научно-методическое сопровождение педагогов (индивидуальное и групповое)».**

Цель: обучение и развитие на уровне общей и индивидуально-ориентированной адресной методической помощи, выбор педагогом ее форм и содержания.

Методы и формы: инновационное проектирование, профессиональный и психологический тренинг, тьюторское сопровождение, индивидуальное консультирование, коуч-сессии, тьюториал, индивидуальная стажировка, педагогический форсайт, диалоговые площадки, семинары и др.

Результат: формирование динамических групп (микрокластеров) компетентностного развития педагогов Лицея для решения различных профессиональных задач (выравнивания, поддержки и продвинутого развития профессиональной компетентности) (см. таб. 3); разработка **Программы развития личностного потенциала педагогов**, дорожной карты

профессионального роста, развития и повышения квалификации педагогов Лицея. Программа включает компоненты, направленные на развитие 4 «К»: креативности, критического мышления педагогов, коммуникативной компетенции и кооперации в педагогике.

Таблица 3

Содержание и формы работы в группах педагогов (микрокластерах) Лицея

| Группа профкомпетенции | Содержание и формы работы |
|--------------------------|---|
| Молодые учителя | Научно-практический семинар «Нормативно-правовая база современного образования» |
| | Научно-практический семинар «Технологическая карта урока» |
| | Мастер-класс «Современный урок. Содержание, формы, методы, приёмы. Анализ и самоанализ» |
| | Мастер-класс «Возрастные психологические особенности учеников» |
| Учителя-тьюторы | Научно-практический семинар «Педагогические технологии развития креативности »» |
| | Круглый стол «Технологии развития критического мышления »» |
| | Мастер-класс «Технологии формирования и развития коммуникативной компетенции »» |
| | Конференция «Формы и методы кооперации в педагогике »» |
| Учителя-менторы-новаторы | Создание базы данных владения современными педагогическими технологиями. |
| Госпитальные учителя | Научно-практический семинар «Основные подходы и методы клинической психологии» |
| | Научно-практический семинар «Приёмы работы с больными детьми, находящимися на длительном лечении» |
| | Мастер-класс «Отношение личности к болезни. Методики изучения и коррекция» |
| | Круглый стол «Технологии госпитальной педагогики» |
| Учителя-коучи | Научно-практический семинар «Психолого-педагогические подходы к изучению личности» |
| | Круглый стол «Вызовы XXI и их влияние на личность и процесс образования» |
| | Мастер-класс «Личностная характеристика современного учителя» |
| | Мастер-класс «Методы и формы развитие когнитивных процессов»» |

В Лицее функционирует система поддержки молодых учителей, реализуется программа наставничества, действует школа педагогического мастерства, которая развивает в учителях способность к сотрудничеству, самоорганизованность и представляет собой эффективную организацию обмена опытом, обсуждение элементов педагогической деятельности в профессиональной среде. Педагоги Лицея имеют возможность очно знакомиться с носителями идеологии развивающего обучения, мастерами

передовых технологий, инновационных проектов. Это: Л.Г. Петерсон, д.п.н., профессор, директор Центра системно-деятельностной педагогики «Школа 2000», лауреат Премии Президента РФ в области образования; Е.Л. Мельникова, к. психол. н., доцент кафедры педагогики и психологии Академии ПК и ППРО г. Москвы; Н.М. Курикалова, вице-президент Русской ассоциации чтения (ОСП ГБОУ Школа №109 г. Москва, НМИЦ ДГОИ им. Дмитрия Рогачева, РДКБ); И.Ш. Галеева, заместитель директора Информационно-методического отдела Управления образования ИКМО г. Казани, заслуженный учитель Республики Татарстан и др.

Третий компонент – «Равный обучает равного» (модель «P2P»).

Цель: развитие профессиональных компетенций по эксклюзивным образовательным запросам в новых форматах горизонтального обучения.

Методы и формы: стажировки, научно-практические и методические семинары, мастер-классы, педагогические гостиные, апробация, открытые уроки, круглые столы и др.

Результат: непрерывное развитие профессиональных компетенций, развитие профессионального сообщества «Сообщество практик». В Лицее - базовой площадке ГБУ ДПО РО РИПК и ППРО – ежегодно проходят стажировку педагогические и руководящие работники Ростовской области, а за период с 2013 по 2018 годы Лицей организовал и провел более 30 стажировок для педагогов и руководителей школ Республик Крым, Адыгея, Калмыкия, Кабардино-Балкария, Краснодарского и Ставропольского краев, городов Севастополь и Санкт-Петербург. Учителя-менторы-новаторы ежегодно в сентябре предъявляют владение инновационной технологией обучения на мастер-классах, формируют временные творческие группы, которые в течение текущего учебного года осваивают избранную технологию и демонстрируют уровень владения на открытых уроках и других формах методических активностей (см. таб. 4).

Таблица 4

| Технология для творческой группы | Состав группы | Учитель-ментор |
|----------------------------------|---------------|----------------|
|----------------------------------|---------------|----------------|

| | | |
|----------------------------------|------------------|--------------------|
| Кейс-технология | 22 учителя | Свинаренко Е.И. |
| Технология критического мышления | 8 учителей | Латыпова Н.В. |
| Технология В.Ф. Шаталова | 4 учителя | Тарабановский А.Б. |
| Технология АМО | 15 учителей | Третьяков Н.В. |
| Дифференцированное обучение | 7 учителей | Зыза Ж.В. |
| Технология смешанного обучения | 3 учителя | Рогова Д.В. |
| Здоровьесберегающие технологии | 10 учителей | Булазко Л.Ю. |
| ИКТ (дошкольное отделение) | Дошкол.отделение | Иващенко Е.Р. |

Особо следует подчеркнуть, что разработка и внедрение Концепции и модели ВСПР и РКП оказали существенное влияние на **изменение подходов к управлению образовательной организацией** в вопросах работы с персоналом по развитию кадрового потенциала. В ходе реализации ВСПР и РКП мы получили качественные изменения по управлению персоналом в Лицее, связанные с пониманием феномена «успешность учителя» и выявлением, в том числе психологических механизмов формирования успешности учителя. Самым важным для нас стало понимание того, что каждый учитель может быть успешен по-своему, а *профессиональный рост многовариативен*. Кто-то может совершенствовать свои профессиональные компетенции, участвуя в инновационных проектах, и стать педагогом-исследователем и новатором; кто-то развивает управленческую компетентность и становится успешным руководителем; кто-то может увлеченно сопровождать молодых педагогов и быть наставником; кто-то, совершенствуя свои аналитические способности, становится учителем-экспертом экстра-класса; кто-то, увлечен способами личностного развития и сопровождения, становится учителем-коучем; кто-то готов совершенствовать психолого-педагогические компетенции по работе с детьми с особыми образовательными потребностями и становится учителем госпитальной педагогики. Главное, чтобы каждый был увлечен в свое развитие!

Наша практика подтвердила востребованность новых компетенций администрации образовательной организации в вопросах ресурсного обеспечения профессионально-личностного развития учителя, применения технологий коуч-менеджмента, задачей которого является формирование новой культуры организации, для которой характерны поддержка, самомотивация, открытость, командная сплоченность, вера в сотрудника и его возможности.

Результатом внедрения модели ВСПР и РКП является стабильный, профессиональный коллектив (100 чел.). Все педагоги имеют высшее профессиональное образование, 83% имеют высшую и первую квалификационную категорию, 8 педагогов имеют ученые степени. Средний возраст педагогов лицея составляет 43 года. 25% педагогического коллектива составляют мужчины. 3 молодых специалиста вовлечены в активную общественную и научную деятельность.

Возглавляет коллектив Валентина Олеговна Потатуева - победитель конкурса лучших учителей России в рамках Приоритетного национального проекта «Образование» в 2007 году; победитель муниципального этапа и лауреат Всероссийского конкурса «Директор школы 2012»; член общественного совета при Управлении образования г. Ростова-на-Дону; член Всероссийского совета руководителей образовательных организаций (приказ Минпросвещения России от 03.04.2019 №149); эксперт федерального проекта «Исследование компетенций работников образовательных организаций» по направлению «Руководители ОО».

Под руководством директора коллектив способен ставить амбициозные цели, выбирать пути и способы реализации этих целей, достигать нового образовательного и личностного уровня профессионального развития. Лицей получил свое признание на региональном и федеральном уровнях, о чем свидетельствуют государственные награды сотрудников, победы в профессиональных конкурсах, благодарственные письма и почетные грамоты учителей (см. таб. 5), учебные результаты и достижения учеников, педагогов.

Таблица 5

| | | 2015-2016 | 2016-2017 | 2017-2018 | 2018-2019 | 2019-2020 |
|--|--------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Количество педагогических работников: | | 49 | 79 | 68 | 74 | 94 |
| Имеют ученую степень | | 3 | 3 | 4 | 5 | 8 |
| Уровень квалификации | Высшая | 27 | 45 | 43 | 50 | 57 |
| | Первая | 13 | 12 | 14 | 14 | 16 |
| НАГРАДЫ: | | | | | | |
| Почетное звание «Заслуженный учитель Российской Федерации» | | | 1 | 1 | 1 | 1 |

| | | | | | |
|---|----|----|----|----|----|
| Почетный знак «Отличник народного просвещения» | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Знак «Почетный работник общего образования Российской Федерации» | 7 | 9 | 10 | 10 | 12 |
| Почетная грамота министерства образования и науки (министерства Просвещения) Российской Федерации | 12 | 16 | 16 | 18 | 22 |
| Победители конкурса лучших учителей РФ в рамках приоритетного национального проекта «Образование» | 7 | 8 | 8 | 10 | 10 |
| Благодарность комитета Государственной Думы по образованию и науке | | | 1 | 3 | 4 |
| Лауреаты премии губернатора Ростовской области | 3 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Звание «Лучший работник образования Дона» | | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Благодарность Законодательного собрания РО | | 1 | 3 | 3 | 6 |
| Благодарственное письмо минобразования РО | 5 | 5 | 5 | 5 | 7 |
| Почетная грамота председателя городской Думы – Главы города Ростова-на-Дону | | 1 | 4 | 5 | 7 |
| Награждены Почетной грамотой МЭРа города Ростова-на-Дону | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| Благодарственное письмо Главы администрации г. Ростова-на-Дону | | | 7 | 10 | 15 |

В Лицее действует «Положение об оценке результативности и качества работы педагогических работников МАОУ Лицей №11» (приказ от 30 декабря 2017г., http://licey11-rostov.ru/sites/default/files//local_act/Rezult.pdf), сопряженное с «Положением о лицейской системе оценки качества образования (ЛСОКО)» (приказ №444 от 30 августа 2018 г., http://licey11-rostov.ru/sites/default/files//local_act/Kach.pdf).

Результаты работы и достижения Лицея демонстрируют **эффективность ВСПР и РКП**, которая обеспечивает многовариативность педагогического развития и самореализацию каждого педагога. Педагоги принимают активное участие в жизни профессиональных сообществ, в профессиональных конкурсах, творческих объединениях, социально-значимых проектах, позволяющих получить социальное признание результатов деятельности и выступающих в роли социальных лифтов. В Лицее работают 5 победителей районного этапа, 3 победителя и 1 лауреат муниципального этапа, 1 победитель и 1 лауреат регионального этапа номинации «Педагогический дебют» профессионального конкурса «Учитель года». За последние 9 лет в Лицее 6 победителей и 1 лауреат районного этапа, 4 победителя и 2 лауреата муниципального этапа, 1 победитель и 2 лауреата регионального этапа, 1

победитель основного конкурса **Всероссийского этапа конкурса «Учитель года»** В период с 2018 по 2019 годы - 3 победителя районного этапа конкурса «Учитель здоровья», 1 победитель и 2 лауреата муниципального этапа, 1 лауреат регионального этапа конкурса «Учитель здоровья».

Реализация модели ВСПР и РКП в условиях внедрения НСУР превращает Лицей в кузницу квалифицированных, современных кадров, расширяет социальное взаимодействие лицея с партнерами, заинтересованными в развитии кадрового потенциала современного образования. В период с 2013 по 2019 годы **пять педагогов Лицея стали руководителями образовательных организаций** г. Ростова-на-Дону. Так, Барашев Андрей Хугасович - победитель основного конкурса **Всероссийского этапа «Учитель года – 2016»** - в настоящее время возглавляет Информационно-аналитический Центр Управления образования города Ростова-на-Дону. Зорина Екатерина Сергеевна, учитель истории и обществознания МАОУ «Лицей № 11», куратор регионального проекта «УчимЗнаем – Ростовская область» - стала руководителем службы психологического сопровождения федерального проекта «УчимЗнаем». Двенадцать педагогов Лицея являются экспертами региональных предметных комиссий по проверке ЕГЭ. Семь педагогов Лицея выполняют функции коучей.

Слаженная команда профессионалов успешно адаптирует образовательное учреждение к динамике внешней среды; рационально подходит к использованию всех ресурсов Лицея; обеспечивает рост конкурентного преимущества Лицея среди других школ города и области, обеспечивая стабильное развитие, рост качества, эффективности и доступности образования. В 2019 году по результатам муниципального рейтинга образовательных учреждений города Ростова-на-Дону Лицей занял 3-е место из 104 образовательных учреждений города (Приказ Управления образования от 10.09.2019 № УОПР-651). В 2013 и 2016 годах Лицей являлся победителем Всероссийского конкурса «100 лучших предприятий и организаций России» в номинации «Лучшее учебное заведение».

В 2014 году Лицею присвоен общественно-профессиональный статус ««Школа» - лаборатория инноваций», по итогам общественно-профессиональной экспертизы проведенной издательством «Эффектико-пресс», редакцией научно-методического журнала «Управление качеством образования: теория и практика эффективного администрирования», при поддержке Российского государственного педагогического университета имени А.И. Герцена. (Диплом «Школа – лаборатория инноваций»).

Внедрение модели ВСПР и РКП обеспечивает результаты, подтвержденные мониторинговыми процедурами международных исследований PISA (см. таб. 6) и НИКО: ОГЭ (см. таб. 7); ЕГЭ (см. таб. 8); ВПР (см. таб. 9).

Таб. 6

Результаты выполнения теста международного исследования
PISA -2015 (апрель-май 2015 г.)

| Область | Средний балл по ОО – МАОУ Лицей №11 г. Ростов-на-Дону | Средний балл по России |
|--------------------------------|--|------------------------|
| Естественнонаучная грамотность | 567 | 487 |
| Математическая грамотность | 546 | 494 |
| Читательская грамотность | 566 | 495 |
| Решение проблем | 575 | - |
| Финансовая грамотность | 613 | - |

Таблица 7

Средние значения показателей МАОУ «Лицей № 11»
по итогам ОГЭ в сравнении за семь лет

| Предмет | Среднее значение отметки по лицейю | | | | | | | Среднее значение отметки по городу Ростову-на-Дону в 2019 г. |
|----------------|------------------------------------|------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|---|
| | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | 2019 г. | |
| Русский язык | 4,4 | 4,1 | 4,3 | 4,7 | 4,46 | 4,40 | 4,47 | 4,12 |
| Математика | 4,1 | 3,9 | 4,4 | 4,5 | 4,31 | 4,20 | 4,44 | 3,94 |
| Физика | - | - | 3,0 | 4,0 | 4,38 | 4,33 | 3,86 | 3,61 |
| Химия | 5,0 | 4,0 | 4,0 | 4,3 | 4,32 | 4,80 | 4,80 | 4,47 |
| Информатика | 5,0 | 4,0 | 4,0 | 3,7 | 4,58 | 4,40 | 4,79 | 3,94 |
| Биология | 4,6 | 4,0 | 3,6 | 4,5 | 4,51 | 4,52 | 3,97 | 3,42 |
| История | 5,0 | - | - | 4,4 | 4,0 | 4,67 | 3,50 | 3,79 |
| География | 4,0 | - | - | 4,5 | 4,56 | 4,34 | 4,56 | 3,90 |
| Англ. язык | 4,50 | 5,0 | 3,0 | 3,8 | 4,57 | 4,80 | 4,42 | 4,42 |
| Обществознание | 4,7 | 4,2 | 3,9 | 4,1 | 4,09 | 4,02 | 4,20 | 3,87 |
| Литература | 5,0 | - | - | 5,0 | 5,0 | - | 4,00 | 4,05 |



Рис. 4 Средние значения показателей МАОУ «Лицей № 11» по итогам ОГЭ в 2019 году в сравнении с результатами по городу Ростову-на-Дону

Таблица 8

Средний тестовый балл выпускников МАОУ «Лицей № 11» по предметам ЕГЭ в сравнении за семь лет

| Предмет | Значение среднего балла ЕГЭ по лицейю | | | | | | | Значение среднего балла ЕГЭ по РО | Значение среднего балла ЕГЭ по г. Ростову-на-Дону |
|------------------------------------|---------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|---------|-----------------------------------|---|
| | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | 2019 г. | | |
| Русский язык | 73,0 | 66,5 | 65,5 | 72,0 | 73,2 | 77,96 | 78,82 | 69,5 | 70,90 |
| Математика (профильный ур.) | 59,2 | 46,4 | 42,9 | 46,2 | 49,7 | 61,13 | 69,70 | 56,50 | 59,77 |
| Математика (баз. уровень) ср. отг. | - | - | 4,3 | 4,3 | 4,6 | 4,68 | 4,75 | 4,1 | |
| Физика | 55,3 | 53,4 | 47,6 | 51,0 | 52,0 | 63,00 | 58,71 | 54,4 | 52,95 |
| Химия | 85,2 | 55,7 | 60,8 | 66,0 | 66,3 | 66,40 | 72,88 | 56,7 | 61,63 |
| Биология | 73,5 | 63,4 | 66,6 | 67,0 | 65,4 | 61,46 | 69,92 | 52,2 | 56,81 |
| История | 84,5 | 53,9 | 45,4 | 59,1 | 72,7 | 75,67 | 67,57 | 55,3 | 57,83 |
| География | 51,0 | - | - | - | - | 64,00 | - | 57,2 | 55,82 |
| Английский язык | 94,5 | 41,0 | - | 70,3 | 85,8 | 80,57 | 79,10 | 73,8 | 73,70 |
| Обществознание | 70,6 | 57,7 | 63,2 | 61,4 | 77,5 | 83,47 | 73,05 | 54,9 | 57,76 |
| Информатика | 58,3 | 72,4 | 65,0 | 71,5 | 61,0 | 90,5 | 73,00 | 62,4 | 64,99 |
| Литература | 96,0 | 52,5 | - | 68,0 | 64,8 | 91,33 | 69,00 | 63,4 | 65,78 |

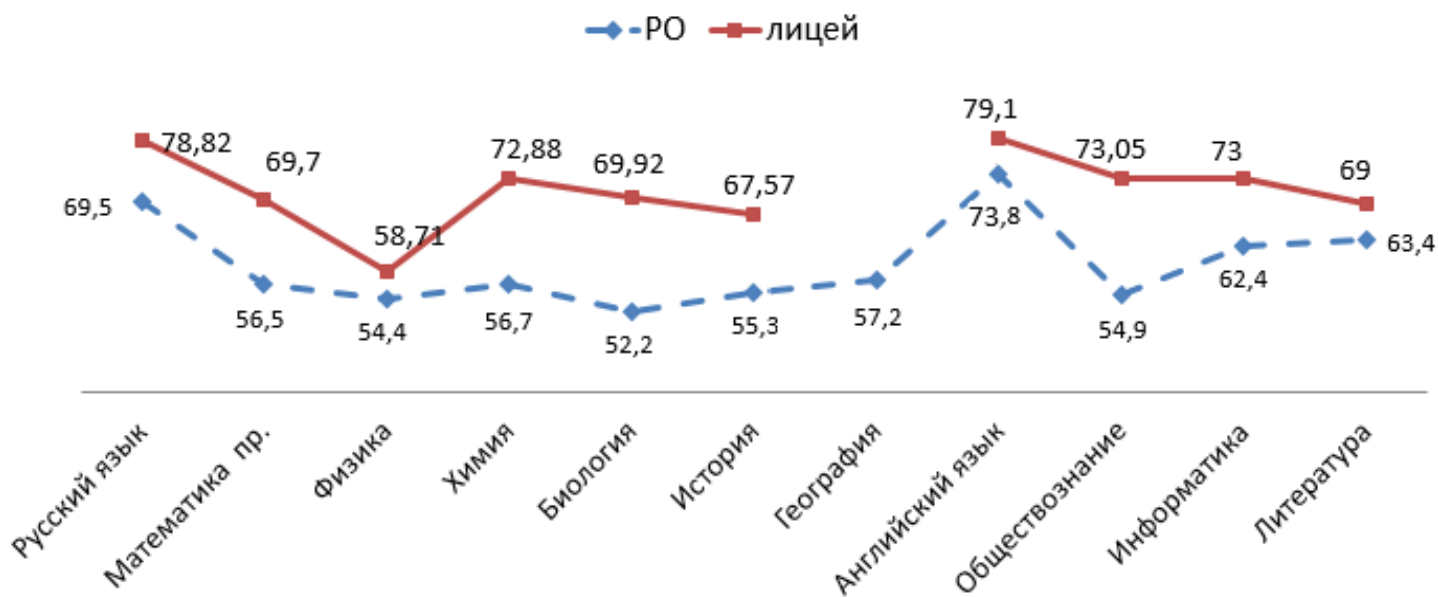


Рис. 5 Средний тестовый балл выпускников 2019 года МАОУ «Лицей № 11» по предметам ЕГЭ в сравнении с показателями по городу Ростову-на-Дону

Таблица 9

Результаты ВПР 2019 год

| Класс | Предмет | Качество обученности | | |
|-------|----------------|----------------------|--------------------|------|
| | | Лицей | Ростовская область | РФ |
| 4 | Русский язык | 88 | 65 | 69,6 |
| | Математика | 89,8 | 72,6 | 79 |
| | Окружающий мир | 95,6 | 74,9 | 78,9 |
| 5 | Русский язык | 85,0 | 49,8 | 49,9 |
| | Математика | 83,1 | 53,5 | 54,2 |
| | История | 79,2 | 55,6 | 53,1 |
| | Биология | 81,0 | 63,2 | 60,8 |
| 6 | Русский язык | 62,4 | 44,1 | 44,5 |
| | Математика | 68,1 | 48,6 | 48,2 |
| | История | 76,3 | 58,5 | 54,3 |
| | Биология | 77,4 | 59,7 | 57,1 |
| | География | 71,1 | 59,4 | 54,3 |
| | Обществознание | 75,4 | 58,7 | 55,3 |
| 7 | Русский язык | 70,1 | 40,6 | 36,3 |
| | Математика | 70,3 | 47,9 | 50,7 |
| | История | 67,1 | 56,5 | 54,2 |
| | Обществознание | 68,2 | 47,4 | 39,4 |
| 11 | География | 96,0 | 77,2 | 73,9 |

Мы убеждены, что реализация ВСПР и РКП, основанная на фасилитации активации личностных ресурсов педагога как их внутренней основы профессионального успеха, обеспечивает психологическое благополучие педагога, удовлетворенность жизнедеятельностью, восходящее личностное саморазвитие, способность к позитивному функционированию, проецируется в

пространство педагогического взаимодействия, обеспечивая, в свою очередь, успешное формирование у учащихся умений, навыков и знаний.

Все это позволяет развивать, совершенствовать и экспортировать полученные результаты методической, научно-исследовательской работы, транслировать гуманистическую модель эффективного управления ВСПР и РКП в условиях постоянных изменений. На базе Лицея проводятся значимые мероприятия всероссийского и регионального уровней. Вот лишь некоторые из них: Всероссийская НПК «Здоровьесбережение в образовании: опыт, инновационные подходы, перспективы» (октябрь 2015 г.); Всероссийский семинар-совещание «Реализация ФГОС общего образования. Управленческий аспект» (апрель 2016 г.); Межрегиональный семинар-совещание «Инновационные подходы - в организации здоровьесберегающей деятельности» (март 2017 г.); Межрегиональный семинар-совещание «Вариативные модели обучения русскому языку в полиэтническом образовательном пространстве» в рамках реализации ФЦП «Русский язык на 2016-2020 годы» (сентябрь 2017 г.); Встреча министра образования Ростовской области Л.В. Балиной с представителями психолого-педагогических классов. Реализация проекта «Образовательный кластер Южного федерального округа» (октябрь 2017 г.); Научно-практический семинар «Госпитальная педагогика: от проектной идеи до сети школ в России» (март 2018 г.); Всероссийская НПК с международным участием «Учим&Знаем» - Заботливая школа 2019» (март 2019 г.) и др.

С работой Лицея познакомились Синюгина Т.Ю., заместитель министра образования и науки РФ; Каганов В.Ш., заместитель министра образования и науки РФ; Шариков С.В., д.п.н., профессор, руководитель федерального проекта «УчимЗнаем»; Гусев И.А., руководитель Службы развития кадрового потенциала, координатор социально-образовательных программ (ОСП ГБОУ Школа №109, Москва, НМИЦ ДГОИ имени Дмитрия Рогачева, РДКБ, Проектный офис «Учим&Знаем»); Вассина Н.Ф., редактор Дирекции информационных программ Первого канала и др.

Перспективным направлением становится движение лица в сторону включения в электронное методическое сопровождение педагогов (офлайн и онлайн общение в активной среде взаимодействия; дистанционное консультирование педагогов, участие в телекоммуникационной среде - видеозанятия, технологии форума, кейс-технологии, технологии самостоятельного обучения педагога с использованием электронных учебно-методических материалов и др.).

Итак, в лице создана корпоративная, мотивационная, творческая среда, которая открывает каждому учителю пути для развития, позволяет рационально оценить свои возможности, создать ситуацию успеха, ведь только успешный учитель может воспитать успешных учеников. Каждый учитель может самостоятельно построить индивидуальную профессиональную траекторию развития, используя возможности внутренней социокультурной среды лица и ресурсы социальных партнеров. Для управления важно, чтобы разнонаправленные индивидуальные векторы профессионального развития и саморазвития педагогических кадров давали положительные проекции на вектор развития кадрового потенциала в целом.

Литература

1. Митина, Л.М. Психология развития конкурентоспособной личности. – М.: Московский психолого-социальный институт. Воронеж: Изд-во НПО МОДЭК, 2003. – 2-е изд. – 336 с.
2. Митрахович, В.А. Потенциал как педагогическая категория /В.А. Митрахович. – Текст: непосредственный. // Известия ВГПУ. – 2008. – С. 16-20.
3. Переславцева, Е.В. Профессиональный рост учителя: в поисках критериев и показателей эффективной деятельности /Народное образование, №6-7, 2017. – С. 60-68.
4. Эпова, Н.П. Модель организации среды профессионального роста педагогов, обучающихся русскому языку детей с ОВЗ[Текст]: методическое пособие /Н.П. Эпова. – Ростов н/Д.: Изд-во ГБУ ДПО РО РИПК и ППРО, 2018. – С. 108.