

БЮДЖЕТНОЕ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ДИНСКОЙ РАЙОН «СРЕДНЯЯ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ШКОЛА №1 ИМЕНИ ГЕРОЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ТУРКИНА АНДРЕЯ АЛЕКСЕЕВИЧА»

**Конкурс для образовательных организаций
«Инновационный поиск – 2016»**

Инновационный проект
*«Школа профессионального развития как
эффективный механизм внутриорганизационного
повышения квалификации педагогов»*

Станица Динская -2016

«Чтобы быть компетентным специалистом необходимо быть не только носителем знаний, нужно уметь их структурировать, привести в систему, вывести на практический уровень»

Н.В. Колпакова

1. Тема проекта «Школа профессионального развития как эффективный механизм внутриорганизационного повышения квалификации педагогов»

2. Обоснование проекта

2.1. Актуальность проблемы внутриорганизационного повышения квалификации, являющегося составной частью системы непрерывного образования педагогов, в современных условиях обусловлена необходимостью достижения нового качества образования, которое в значительной степени зависит от профессионального уровня педагогов. Сегодня в ходе реализации ФГОС перед учителем стоит сложная и важная задача – создать условия для развития личности ребёнка. Поставленная задача требует перехода к новой системно-деятельностной образовательной парадигме, которая, в свою очередь, связана с принципиальными изменениями деятельности учителя. В соответствии с Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации» «педагогические работники обязаны выполнять свою деятельность на высоком профессиональном уровне, применять педагогически обоснованные и обеспечивающие высокое качество образования формы, методы обучения и воспитания, систематически повышать свой профессиональный уровень». Профессиональный стандарт педагога предусматривает овладением учителем новыми компетенциями, связанными не только с реализацией требований ФГОС, но и с созданием условий для адресной работы с разными категориями обучающихся: одарёнными детьми, детьми-мигрантами, с учащимися, имеющими проблемы в развитии и социально запущенными школьниками.

Таким образом, меняющаяся система образования формирует новые образовательные потребности педагогов и требует кардинального изменения в системе повышения квалификации. В числе основных преобразований можно назвать переход от системы обновления педагогических знаний к ориентации на освоение педагогами новых видов педагогической деятельности. Ранее повышение профессионального мастерства учителя осуществлялось посредством наращивания количества знаний о новых методиках, приемах, технологиях и умениях за счет копирования их в своей деятельности. Сегодня способы должны определяться исходя из новой цели: подготовка учителя как субъекта профессиональной деятельности, социальной жизни, субъекта личностной самореализации, самоак-

туализации и самоорганизации. Следовательно, система повышения квалификации сегодня должна быть ориентирована не на закрепление профессиональных навыков и умений, а на развитие профессиональной деятельности педагога, его педагогических компетенций. Поэтому необходимо создать условия для того, чтобы педагог-профессионал не принимал в готовом виде идеи, технологии, формы и методы работы, а самоопределялся по отношению к ним и осознанно, творчески подходил к своей деятельности. И если первичное восприятие знаний может быть коллективным и групповым, то последующая работа должна быть индивидуальной в объеме и темпе, оптимальном для каждого отдельного педагога. А это возможно только в условиях самообразовательной деятельности и непрерывного образования. Такое непрерывное образование без отрыва от основной деятельности можно осуществлять только внутри образовательной организации.

2.2. Нормативно-правовое обеспечение инновационного проекта.

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 20.12.2001 г. № 197 –ФЗ (ст. 196, 197, 187)
2. Об образовании в Российской Федерации: Федеральный закон №273-ФЗ от 29.12.2012 г. (ст. 47, 76)
3. Об утверждении номенклатуры должностей педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность, должностей руководителей образовательных организаций: Постановление Правительства Российской Федерации № 678 от 02.08.2013 г.
4. Концепция Федеральной целевой программы развития образования на 2016– 2020 годы (утверждена распоряжением Правительства РФ от 23.05.2015 № 497);
5. Национальная образовательная инициатива «Наша новая школа» (Пр-271 Президента РФ Д.А. Медведева от 04.02.2010);
6. Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 г. (утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 8 декабря 2011 г. № 2227-р);
7. Профессиональный стандарт педагога, утверждённый приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от «18» октября 2013 г. № 544н;
8. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации (Минобрнауки России) от 6 октября 2009 г. № 373 г. "Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта начального общего образования";
9. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации (Минобрнауки России) от 17 декабря 2010 г. № 1897 г. "Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования";

10. О реализации права педагогических работников на дополнительное профессиональное образование: Совместное письмо Министерства образования и науки РФ и Общероссийского профсоюза образования от 23 марта 2015 г. № 08-415/124
11. Методические рекомендации по разработке основных профессиональных образовательных программ и дополнительных профессиональных программ с учетом соответствующих профессиональных стандартов: утв. Министерством образования и науки РФ 22 января 2015 г. N ДЛ-1/05вн
12. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 7 апреля 2014 г. № 276 «Об утверждении порядка проведения аттестации педагогических организаций, осуществляющих образовательную деятельность». Зарегистрировано в Минюсте России 23 мая 2014 г. № 32408.
13. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 11.03.16 г. № 1277 «Об аттестации отдельной категории педагогических работников, аттестуемых в целях установления квалификационных категорий (первой или высшей)»

2.3. Проблема инновационной деятельности. Степень теоретической и практической проработанности проблем инновационной деятельности.

Стремительное развитие системы образования требует непрерывного повышения профессионального мастерства педагогов. Однако существующая система повышения квалификации педагогических работников имеет ряд недостатков: она характеризуется оторванностью от конкретного образовательного учреждения и индивидуальных потребностей педагогов, дискретностью (1 раз в 3 года), часто носит информативный характер обучения (в том числе дистанционные курсы повышения квалификации). Не всегда у педагога есть возможность перевести полученные теоретические знания на практический уровень, преобразовать их, поделиться какими-то наработками или проблемами в реализации той или иной технологии, а это препятствует качественному росту компетенций учителя. Кроме того, курсы повышения квалификации, как очные, так и дистанционные, финансово затратны. Необходимость прохождения таких курсов не реже, чем 1 раз в 3 года, требует от образовательной организации привлечения как бюджетных, так и внебюджетных дополнительных финансовых источников.

Исходя из вышеизложенного, нами были выявлены **противоречия:**

- между растущими требованиями государства к уровню профессионализма учителей и отсутствием у большинства из них компетенций, позволяющих в полной мере выполнять требования ФГОС;
- между потребностью непрерывного повышения квалификации учителей и недостаточно эффективной её реализацией через традиционно существующие формы повышения;

- между потребностью школы в высококвалифицированных кадрах и недостаточной разработанностью механизма их профессиональной подготовки в рамках конкретной школы.

Таким образом, **главная проблема** видится нам в **отсутствии эффективной модели непрерывного повышения профессионального мастерства учителей, обеспечивающей инновационное развитие школы и ориентированной на удовлетворение индивидуальных образовательных потребностей каждого педагога.**

В отечественной психолого - педагогической науке определены общие основания процесса подготовки учителей.

Различные аспекты повышения профессионального уровня учителей рассматриваются в работах А.В. Даринского, Н.М.Ващенко, А.В.Владиславьева, А.Ю.Панасюк, В.Б.Гаргай, В.И.Загвязинского, И.А.Зязюна, А.Капитанской, Е.Б.Лысовой, .В.Краевского, Н.В.Кузьминой, Л.И.Мищенко, А.Я.Найн, М.Н.Поспелова, И.Н.Поспелова, .А.Сластенин, Т.М.Чурековой.

Проблемы управления методической деятельностью учителей раскрываются в работах Ю.А.Конаржевского, Ю.К.Бабанского, Ю.В.Васильева, В.И.Зверевой, М.М.Поташника, В.Г.Рындак, Г.Н.Серикова, П.И.Третьякова, Т.И.Шамовой и других педагогов-учёных.

Анализ литературы по проблеме, заявленной в инновационном проекте, показал, что дискуссионным остается понятийный аппарат проблемы, отсутствует понятие «внутришкольная система повышения квалификации», которая связала бы цели и задачи, направления и методы, средства и формы обучения учителей как с их потребностями, так и с потребностями конкретной школы и отвечала бы вызовам времени. Кроме того, **вопрос управление процессом повышения квалификации учителей в методической литературе** рассматривается недостаточно.

Таким образом, актуальность настоящего исследования подтверждается, с одной стороны, необходимостью становления и развития внутришкольной системы повышения квалификации, а, с другой стороны, ее недостаточной разработанностью в психолого-педагогических исследованиях.

3. Цель. Объект инновационной деятельности. Предмет инновационной деятельности. Гипотеза. Задачи.

Целью проекта является создание и внедрение в практику модели внутришкольного повышения квалификации, обеспечивающей инновационное развитие образовательной организации и ориентированной на совершенствование профессионального мастерства педагогов в соответствии с их индивидуальными образовательными потребностями.

Объект инновационной деятельности: процесс внутришкольного повышения квалификации педагогических работников БОУСОШ №1 МО Динской район.

Субъект инновационной деятельности: педагогический коллектив БОУСОШ №1 МО Динской район.

Предмет проектирования: модель внутришкольного повышения квалификации педагогических работников БОУСОШ №1 МО Динской район (Школа профессионального развития).

Гипотеза: можно предположить, что развитие профессионального мастерства педагогических работников БОУСОШ №1 МО Динской район будет эффективным, если будет спроектирована и внедрена в практику внутриорганизационная система повышения квалификации, ориентированная на индивидуальные образовательные потребности педагогов.

Задачи:

1. Разработка механизма непрерывного образования, ориентированного на повышение уровня профессионализма, удовлетворение образовательных запросов педагогов, создание условий для проектирования и реализации индивидуальной образовательной траектории, позволяющей выбрать оптимальные сроки для усвоения программ, содержание и методы обучения.
2. Создание единого методического образовательного пространства как открытой среды, находясь в которой учитель может выбирать индивидуальную траекторию развития, определять содержание и формы повышения своего профессионального мастерства.
3. Создание школьной нормативно-правовой базы, регламентирующей внутришкольное повышение квалификации.
4. Планирование комплекса мероприятий, направленных на апробацию модели внутришкольного повышения квалификации.
4. Мониторинг профессионального развития педагогических работников БОУСОШ №1 МО Динской район. Осуществление стартовой, промежуточной и итоговой диагностики уровня профессионального развития учителей, педагогических затруднений.
5. Обобщение результатов инновационного проекта, представление отчета и публичных материалов проекта: статьи, методические рекомендации и т.п.

4. Теоретическое и методологические основания проекта.

Теоретические основания проекта представлены в работах, посвященных:

- тенденциям развития современного образования (Б.С. Гершунский, А.И. Адамский, Г.Б. Корнетов, В.И. Гинецинский, А.М. Новиков);

- организации внутришкольного (внутриучрежденческого) повышения квалификации педвгогов (М.Н. Докучаева, В.С. Калита, И.В. Крупина, Н.В. Немова, Л.Н. Панова, Е.В. Ракульцева, А.П. Ситник и др.)
- основам внедрения компетентностных технологий в образовании (А.И. Вербицкий, Э.Ф. Зеер, А.Г. Каспржак, Т.М. Ковалева, А.В. Хуторской)
- теории непрерывного педагогического образования (С.Г. Вершловский, Б.С. Гершунский, Н.В. Кузьмина, Ю.Н. Кулюткин, В.А. Слостенин, Л.Ф. Спирин, В.Г. Онушкин, В.Г. Рындак, П.В. Худоминский и др.);
- концепции учёбы в течение всей жизни (О.В. Акулова, С.Я. Писарева, Е.В. Пискунова, А.П. Тряпицына).

Методологические основы проекта:

- положения системно-деятельностного (А.Г. Асмолов, Л.С. Выготский), компетентностного (А.И. Вербицкий, Э.Ф. Зеер, И.А. Зимняя, И.Д. Фрумин, А.В. Хуторской), модульного (Т.В. Васильева, В.М. Гараев, Н.Б. Лаврентьева, Н.М. Яковлева и др.) подходов к личностно-профессиональному развитию и саморазвитию;
- акмеологический подход к развитию учителя как профессионала, представленный в работах А.А. Бодалёва, А.А. Деркача, Н.В. Кузьминой, Л.М. Митиной, И.Н. Семёнова.

Методы исследования и проектирования: теоретико-методологический анализ литературы, историко-педагогический анализ повышения квалификации педагогов, анализ педагогического опыта, опытно-экспериментальная работа, тестирование, анкетирование, контент-анализ, метод экспертной оценки, статистический анализ экспериментальных данных.

5. Обоснование идеи инновации и механизма реализации инновационного проекта

Идея инновации состоит в создании «Школы профессионального развития» - многоуровневой внутриорганизационной системы поддержки профессионального развития педагога и повышение его конкурентноспособности.

Задачи «Школы профессионального развития»:

- формирование и реализация инновационной политики внутришкольного непрерывного профессионального образования;
- координация, обеспечение информационного и организационного сопровождения процессов совершенствования профессионального мастерства и личностного развития педагогов;

- создание гибкой системы профессионального сотрудничества и взаимодействия, основанной на принципе добровольности и открытости;
- формирование индивидуальных траекторий развития педагогических работников;
- подготовка методических рекомендаций по применению новых образовательных технологий;
- создание банка методических разработок по каждой образовательной технологии;
- разработка, создание и систематическое обновление виртуального методического кабинета;
- развитие практики непрерывного внутриорганизационного образования и обогащение ее новыми идеями, подходами, технологиями и методиками путем распространения передового педагогического опыта.

Направления деятельности «Школы профессионального развития»:

Аналитическое:

- мониторинг профессиональных и информационных потребностей работников педагогических работников БОУСОШ №1 МО Динской район;
- систематическое обновление базы данных о педагогических работниках образовательной организации;
- выявление затруднений дидактического и методического характера в образовательном процессе;
- изучение, обобщение и распространение передового педагогического опыта;
- изучение и анализ состояния и результатов методической работы в БОУСОШ №1 МО Динской район.

Информационное:

- формирование банка педагогической информации (нормативно-правовой, научно-методической, методической и др.);
- ознакомление педагогических работников с новинками педагогической, психологической, методической и научно-популярной литературы на бумажных и электронных носителях;
- ознакомление педагогических работников с опытом инновационной деятельности образовательных учреждений и педагогов Динского района, Краснодарского края;
- информирование педагогических работников о новых направлениях в развитии общего и дополнительного образования детей, о содержании образовательных программ, новых учебниках, учебно-методических комплектах, видеоматериалах, рекомендациях, нормативных, локальных актах;

- создание виртуального методического кабинета и медиатеки современных учебно-методических материалов, осуществление информационно-библиографической деятельности.

Организационно-методическое:

- изучение запросов, методическое сопровождение и оказание практической помощи: молодым специалистам, педагогическим работникам в период подготовки к аттестации, в межаттестационный и межкурсовой периоды;
- прогнозирование, планирование и организация повышения квалификации и профессиональной переподготовки педагогических и руководящих, оказание им информационно-методической помощи в системе непрерывного образования;
- организация работы школьных методических объединений учителей-предметников и классных руководителей;
- организация сетевого взаимодействия с методическими службами других образовательных организаций;
- участие в разработке программы развития образовательной организации;
- методическое сопровождение подготовки педагогических работников к проведению единого государственного экзамена;
- участие в комплектовании фондов учебников, учебно-методической литературы;
- подготовка и проведение научно-практических конференций, педагогических чтений, конкурсов профессионального педагогического мастерства педагогических работников и других методических мероприятий, направленных на совершенствование педагогического мастерства и личностное развитие учителей.

Консультационное:

- организация консультационной работы для педагогических работников;
- популяризация и разъяснение результатов новейших педагогических и психологических исследований.

Место «Школы профессионального развития в целостной стратегии развития педагогического коллектива БОУСОШ №1 МО Динской район.

«Школа профессионального развития» полностью соотносится с основными направлениями стратегии развития педагогического коллектива БОУСОШ №1 МО Динской район и способствует решению приоритетных задач в работе с педагогическими кадрами.



Структура «Школы профессионального развития»



Функции и механизм действия элементов структуры ШПР

1) Метапредметные студии

Метапредметные студии – крупные объединения педагогов постоянного состава, ориентированные на совместную работу по развитию универсальных педагогических компетенций, необходимых для организации образовательной деятельности вне зависимости от предметной области.

Цель работы метапредметных студий – обобщение опыта по использованию здоровьесберегающих, информационно-коммуникационных технологий и методов индивидуализации и дифференциации, поиск границ их применения в ходе использования других технологий (проблемно-поисковых, проектной деятельности, критического мышления и т.д.).

Задачи метапредметных студий:

- систематизировать опыт педагогов по использованию здоровьесберегающих, информационно-коммуникационных технологий и методов индивидуализации и дифференциации в разных предметных областях;
- определить возможности применения этих технологий на разных этапах урока, в ходе использования других образовательных технологий;
- разработать методические рекомендации по использованию здоровьесберегающих, технологий, ИКТ и методов индивидуализации и дифференциации для каждой предметной области.

Главным **принципом деятельности студий** является **интеграция** разных педагогических технологий и учителей из разных предметных областей через **коллективную работу** по получению нового и обобщению накопленного опыта массового применения здоровьесберегающих, информационно-коммуникационных технологий и методов индивидуализации и дифференциации.

Метапредметные студии формируются **в начале учебного года** в соответствии с образовательными потребностями и приоритетами педагогов. Педагог, выбравший определённую студию, в течение года посещает запланированные в рамках работы студии мероприятия, участвует в обмене опытом по использованию метапредметных технологий.

Формы работы метапредметных студий: практические семинары, мастер-классы, круглые столы, педагогические дискуссии, деловые игры, презентации опыта, методические выставки, педагогическая гостиная, фестиваль педагогических идей, методический мост, открытые уроки и др..

Мастерские современных технологий

Мастерские современных технологий – небольшие объединения педагогов постоянного состава, ориентированные на совместную работу по овладению навыками использования современных технологий в рамках реализации ФГОС.

Цель работы мастерских современных технологий – освоение и апробация новых образовательных технологий и прогрессивных форм обучения.

Задачи работы мастерских современных технологий:

- повышение уровня теоретических знаний педагога о конкретной образовательной технологии;
- получение им навыков практического применения технологии;
- создание банка методических разработок по использованию современных технологий в каждой предметной области.

Главным **принципом деятельности мастерских** является **индивидуальный подход** в организации обучения педагога в зависимости от уровня владения им той или иной образовательной технологией. В основе деятельности мастерских - **самообразование и взаимообучение через сотрудничество**. Следовательно, основными организационными формами работы мастерских является **индивидуальная и групповая работа**.

Мастерские современных технологий формируются **1 раз в полугодие** в зависимости от образовательных потребностей и приоритетов педагогов, а также с учётом результатов исследования социального капитала БОУСОШ №1 МО Динской район. Работа педагогической мастерской осуществляется в соответствии с программой, освоение которой обязательно для каждого участника мастерской. В ходе работы педагоги самостоятельно изучают материал, участвуют в мероприятиях, запланированных в рамках работы мастерской, выполняют теоретические и практические задания, посещают уроки и мероприятия коллег, накапливает кейс по осваиваемой технологии, пополняют банк материалов. Общим итогом работы мастерской является коллективный проект-презентация технологии. Эта презентация проводится для новых членов данной мастерской, то есть группа обучает следующую группу. Это каскадное обучение 1 уровня (**рис.2**). В ходе работы мастерской тьютор мастерской, хорошо изучивший технологию и имеющий опыт её использования, передаёт свои навыки всем остальным участникам группы, организует работу в малых группах и парах сменного состава в зависимости от уровня владения технологией, характера методических затруднений педагогов. Для новых участников мастерской консультантами являются те участники, которые освоили технологию перед ними. Это каскадное обучение 2 уровня (**рис.3**). Таким образом, передача теоретических и практических навы-

ков владения технологией от предыдущего к последующему делает процесс обучения, обобщения опыта и совершенствования профессионального мастерства непрерывным.



Рис 2.

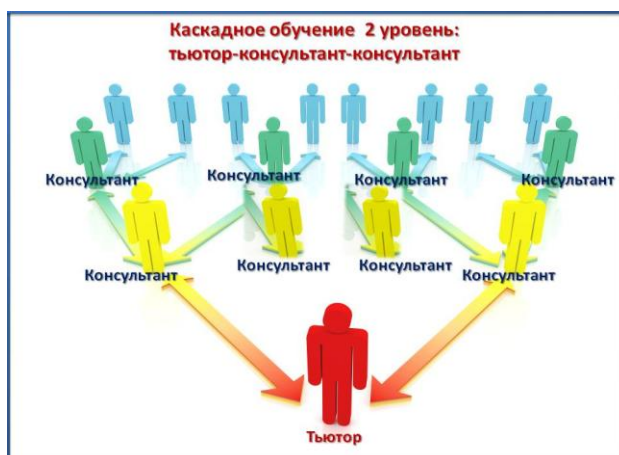


Рис 3.

Формы работы мастерских современных технологий: лекции, видеоуроки, участие в вебинарах, взаимопосещение уроков, практикумы по разработке уроков (занятий) с использованием технологий, семинары, методические посиделки, решение методических задач, час коллективного творчества, метод кейсов, единый методический день, панорама методических идей и др..

2) Профессиональные команды

Профессиональные команды - это группы педагогов, объединённые по уровню профессионального мастерства. Основными принципами профессиональных команд является добровольность и открытость, способность к самооценке и желание приобрести или передать новый опыт.

Профи-класс – профессиональная команда сменного состава, сформированная из числа инициативных высококвалифицированных педагогов, ориентированных на оказание помощи в профессиональном развитии коллег.

Цель работы профи-класса – наставничество, оказание методической помощи учителям школы.

Задачи профи-класса:

- оказание психологической поддержки и методической помощи молодым учителям преодолении трудностей, связанных с выполнением трудовых обязанностей;
- и консультирование педагогов школы, испытывающих профессиональные затруднения, связанные с реализацией образовательных программ;
- помощь педагогам при подготовке к участию профессиональных конкурсах;

- разработка методических материалов, ориентированных на повышение уровня профессионального мастерства педагогов (памятки, методические разработки, методические плакаты и т.д.);
- экспертная деятельность, участие в жюри профессиональных конкурсов разных уровней.

Основной **принцип деятельности профи-класса** – **адресная методическая помощь** педагогическим работникам школы в организации образовательного процесса и реализации индивидуальной траектории развития каждого педагога. Соответственно, основными организационными формами работы профи-класса является **групповая, парная (диады), индивидуальная.**

Профи-класс формируется в течение учебного года из числа педагогов высшей квалификационной категории, победителей профессиональных конкурсов, тьюторов и последовательно пополняется по мере увеличения численности данных категорий учителей. Также членами профи-класса являются педагоги, которые находятся в верхних строках рейтингов актуального профессионального лидерства и профессионального признания, сформированных в ходе исследования социального капитала БОУСОШ №1 МО Динской район. Участие в работе профи-класса могут принимать и учителя, имеющие позитивный педагогический опыт, но в силу возраста находящиеся на заслуженном отдыхе.

Формы работы профи-класса: индивидуальное и групповое консультирование, мастерская Всероссийского конкурса «Учитель года», лаборатория целевых творческих групп, взаимопосещения, мастер-классы, открытые уроки, методические конференции и др..

Клуб «Старт» - профессиональная команда сменного состава, объединённая в соответствии с личными потребностями педагогов в решении профессиональных проблем и сформированная из числа молодых педагогов (стаж работы менее 5 лет), педагогов, профессиональная деятельность которых прерывалась по тем или иным причинам, педагогов, испытывающих большие затруднения в профессиональной деятельности и нуждающихся в методической поддержке.

Цель работы клуба «Старт» - решение профессиональных проблем педагогов через совместную деятельность, в том числе через наставничество.

Задачи клуба «Старт»:

- оказание молодым педагогам помощи в их профессиональном становлении;
- оптимизация процесса формирования и развития профессиональных знаний, навыков, умений молодых педагогов и учителей, стаж работы которых прерывался;

- оказание молодым педагогам и учителям, стаж работы которых прерывался, помощи в адаптации к условиям трудовой деятельности;
- диагностика педагогических затруднений;
- восполнение пробелов в теоретической подготовке педагогов;
- организация профессионального взаимодействия и сотрудничества между клубом «Старт» и профи-классом, формирование малых групп, диад.

Клуб «Старт» формируется в течение учебного года из числа молодых учителей, педагогов, стаж которых прерывался, учителей, имеющих профессиональные затруднения. Состав членов клуба меняется в зависимости от численности данных категорий учителей и наличия нерешённых профессиональных проблем.

Формы работы клуба «Старт»: самоподготовка, индивидуальное и групповое консультирование, групповые методические тренинги, групповые и индивидуальные психологические тренинги, посещение уроков и мастер-классов, просмотр и анализ видеоуроков, участие в вебинарах, в работе творческих групп, педагогические чтения, педагогический консилиум и др..

Система управления «Школой профессионального развития»

Управление «Школой профессионального развития» строится на сочетании традиционных (административных) и на инновационных (корпоративных и сотворческих) форм управления (**рис 4**). Внутриорганизационное повышение квалификации предполагает проектный и командный подходы, что выражается в создании управленческой команды проекта. Первый уровень управления – административный. Его представляет заместитель директора по УМР, осуществляющий общее руководство школой и координирующий взаимодействие между структурными компонентами: межпредметными студиями, мастерскими современных технологий и профессиональными командами. Второй уровень управления – корпоративное соуправление. Он представлен координаторами структурных компонентов «Школы профессионального мастерства» и тьюторами каждой профессиональной группы, основной задачей которых является координация действий между структурными компонентами, входящими в данную профессиональную группу, и внутри каждой отдельной группы. И, наконец, последний уровень реализации управления в системе внутриорганизационного повышения квалификации связан с переходом управления в самоуправление на уровне групп и команд педагогов.

Структура управления «Школой профессионального развития»



Рис.4

6. Обоснование новизны инновационной деятельности.

Все структурные элементы «Школы профессионального развития» находятся во взаимосвязи и взаимодействии и представляют собой единую систему сопровождения профессионального совершенствования педагогических работников. Структурные компоненты «Школы профессионального развития» органично вписываются в общую методическую систему БОУСОШ №1 МО Динской район и является её неотъемлемой частью (Рис.5).



Новизна «Школы профессионального развития» заключается, во-первых, в **организационных подходах к внутришкольному повышению квалификации**, в основе которых концепция личностно ориентированного подхода, учитывающего образовательные запросы и потребности педагогов, индивидуальный уровень их профессионализма, мотивы профессионального развития. Такой подход позволяет осуществлять отбор соответствующего содержания, корректировать его, определять степень заинтересованности в собственном профессиональном развитии и по необходимости подключать механизмы стимулирования. Самостоятельный и мотивированный выбор педагогами профессиональных групп, их постоянная смена делают систему повышения квалификации универсальной, динамичной, гибкой и целостной саморазвивающейся системой, которая направлена на профессиональную подготовку учителей через сотрудничество и обучение их новым знаниям, умениям, навыкам и максимально приближенная к их потребностям, функционирующая в образовательном пространстве конкретной школы.

Во-вторых, новым является **надпредметный характер** «Школы профессионального развития». Структурные компоненты, входящие в состав «Школы профессионального развития», отличаются от других структурных элементов методической системы БОУСОШ №1 МО Динской район тем, что они ориентированы на формирование универсальных, не зависящих от преподаваемого предмета, компетенций, на решение общих проблем современного образования, а не частных предметных проблем. Кроме того, одновременная работа педагога в метапредметной студии и мастерской современных образовательных технологий позволяет интегрировать одну технологию в другую, делая их универсальными.

В-третьих, новым является и **характер педагогического сотрудничества и взаимодействия**. В «Школе профессионального мастерства» оно гораздо шире: есть возможность профессионального общения с педагогами разных предметов и разной квалификации, в парах, в больших и малых группах. Причём, это профессиональное сотрудничество, в отличие, например, от сотрудничества в школьных методических объединениях, построено на сугубо добровольных началах («работаю, с кем хочу»). Профессиональное сотрудничество также выстроено и с учётом результатов исследования социального капитала образовательной организации.

В-четвёртых, **каскадный метод обучения**, используемый в работе мастерских современных технологий, позволяет сделать школу самообучающейся организацией.

В-пятых, в «Школе профессионального развития» используется немало **инновационных форм методической работы**, основанных на системно-деятельностном и индивидуальном подходе. Для нашей образовательной организации новыми являются и **про-**

фессиональные команды («Профи-класс» и клуб «Старт»), работа которых будет осуществляться в системе, а не от случая к случаю. Включение в состав клуба «Старт», кроме молодых учителей, педагогов, стаж которых прерывался, и учителей, испытывающих серьезные профессиональные трудности, тоже для нас ново. И, наконец, система внутриорганизационного повышения квалификации как понятие недостаточно проработана.

Таким образом, все вышеперечисленные факторы позволяют считать «Школу профессионального развития» инновационным продуктом, ориентированным на системные изменения модели внутриорганизационного повышения квалификации. Модель внутришкольного повышения квалификации «Школа профессионального развития» можно охарактеризовать как позиционную, нормативно-творческую, мыследеятельностную модель системы развивающегося дополнительного профессионального образования.

7. Проектируемые этапы инновационного процесса

№	Задача	Действие (наименование мероприятия)	Срок реализации	Полученный (ожидаемый) результат
Этап 1. Подготовительный 01.09.2015 г.-01.09.2016 г.				
1	Выявить индивидуальные мотивы профессионального поведения педагогов. Исследование мотивационного комплекса педагогических работников БОУСОШ №1 МО Динской район.	1.Проведение педагогического совета «Профессиональная мотивация как фактор успешности учителя» 2.Анкетирование педагогических работников. 3.Индивидуальные собеседования 4.Педагогическая научно-практическая конференция «Самообразование как важная составляющая профессионального становления учителя, работающего в условиях ФГОС».	Сентябрь – декабрь 2015 г.	Создание комплексной программы мотивации и стимулирования педагогических работников БОУСОШ №1 МО Динской район.
2	Выявить профессиональные связи педагогов. Исследовать социальный капитал образовательной организации.	1. Методический совет «Социальный капитал как условие эффективного развития школы». 2. Анкетирование педагогических работников. 3. Исследование социального капитала через информационно-аналитическую систему «ДИРЕКТОРИЯ» (ИФ«Сентябрь»).	Январь 2015-август 2015 г.	Выработка стратегии профессионально-личностного развития педагогического коллектива БОУСОШ №1 МО Динской район.

		4. Анализ результатов исследования социального капитала.		
3	Разработать и описать модель внутришкольного повышения квалификации (Школа профессионального развития).	<p>1. Изучение методической литературы по вопросу использования современных технологий.</p> <p>2. Обобщение опыта использования современных технологий в ходе реализации ФГОС НОО.</p> <p>3. Методическая неделя: «Основные требования ФГОС и современное преподавание»</p> <p>4. Диагностика профессиональных затруднений педагогических работников.</p> <p>5. Деятельность рабочей группы по созданию модели внутришкольного повышения квалификации.</p> <p>6. Создание школьной нормативно-правовой базы, регламентирующей внутришкольное повышение квалификации.</p> <p>7. Разработка комплекса мероприятий, направленных на апробацию модели внутришкольного повышения квалификации.</p> <p>8. Разработка критериев и показателей (индикаторов) эффективности деятельности Школы профессионального развития..</p>	Январь 2016-май 2016 г.	<p>1.Создание модели внутришкольного повышения квалификации (Школа профессионального развития) с учётом индивидуальных профессиональных потребностей педагогических работников.</p> <p>2.Нормативно-правовая база школьного уровня, регламентирующая внутришкольное повышение квалификации.</p> <p>3. План мероприятий по апробации модели внутришкольного повышения квалификации</p>
Этап 2. Опытно-экспериментальный этап, 01.09.2016 г.–01.09.19 г.				
1	Организовать работу по реализации комплексной программы мотивации и стимулирования педагогических работников БОУСОШ №1 МО	<p>1.Разработка мотивационных карт педагогических работников БОУСОШ №1 МО Динской район.</p> <p>2. Разработка положения о нематериальном стимулировании работников.</p> <p>3. Внесение изменений в По-</p>	Сентябрь 2016-май 2019 г.	Повышение мотивации педагогов к личностному и профессиональному развитию.

	Динской район.	<p>ложение об оплате труда работников БОУСОШ №1 МО Динской район.</p> <p>4. Проведение традиционных мероприятий, повышающих мотивацию к профессиональному развитию:</p> <p>4.1. профессиональная премия «Признание»</p> <p>4.2. школьный конкурс «Учитель года»;</p> <p>4.3. школьный конкурс «Педагогический дебют»</p> <p>4.4. школьный конкурс «Мой лучший урок»;</p> <p>4.5. школьный педагогический фестиваль «Воспитываем патриотов» и т.д.</p>		
2	Совершенствовать стратегию личного и профессионального развития педагогического коллектива БОУСОШ №1 МО Динской район, в том числе через апробацию модели внутришкольного повышения квалификации «Школа профессионального развития».	<p>1. Реализацию программы профессионального взаимодействия «Идём друг к другу в гости»</p> <p>2. Апробация модели внутришкольного повышения квалификации (Школа профессионального мастерства):</p> <p>2.1. создание материально-технических условий для реализации проекта;</p> <p>2.2. подготовка тьюторов метапредметных студий и мастерских современных технологий;</p> <p>2.3. внесение изменений в Положение об оплате труда работников БОУСОШ №1 МО Динской район в части стимулирования педагогов-тьюторов и координаторов;</p> <p>2.4. создание программ работы элементов Школы профессионального мастерства;</p> <p>2.2. организация работы метапредметных студий.</p> <p>2.3. организация работы мас-</p>	<p>Март 2016-февраль 2017 г.</p> <p>Август 2016-август 2019 г.</p>	<p>1. Развитие профессиональных связей между педагогическими работниками, в том числе между педагогами из других школ района и края и специалистами ИМЦ..</p> <p>2. Повышение профессиональной компетенции педагогических работников БОУСОШ №1 МО Динской район, необходимых для реализации ФГОС и отвечающих требованиям профессионального стандарта педагога.</p> <p>3. Сохранение и преумножение традиций, укрепление корпоративной культуры организации.</p>

		<p>терских современных технологий.</p> <p>2.4. организация деятельности профессиональных групп.</p> <p>2.5. создание индивидуальных траекторий развития педагогических работников;</p> <p>2.6. стартовая, промежуточная и итоговая диагностика уровня профессионального развития учителей, педагогических затруднений;</p> <p>2.7. анализ рисков и их снятие;</p> <p>2.8. систематическое пополнение электронного банка методических материалов;</p> <p>2.9. информационная поддержка экспериментально-опытной работы: систематическое пополнение виртуального методического кабинета Школы профессионального развития, выпуск методического вестника, подготовка информационных буклетов;</p> <p>2.10. привлечение к работе специалистов информационно-методического центра;</p> <p>2.11. организация сетевого взаимодействия с образовательными организациями, реализующими модели внутришкольного повышения квалификации;</p> <p>2.12. систематический анализ администрацией школы уровня освоения педагогическими работниками программ деятельности метапредметных студий и мастерских современных технологий.</p>		<p>4.Повышение качества оказания образовательных услуг в БОУСОШ №1 МО Динской район.</p> <p>5. Обретение каждым учителем своей собственной индивидуальности среди субъектов единого образовательного пространства школы.</p> <p>6.Превращение педагогического коллектива в саморазвивающееся и самообучающееся сообщество, способное реализовать поставленные государством цели.</p>
Этап 3. Рефлексивно-обобщающий, 01.09.2019 г.- 01.09.2020 г.				
1	Обобщить результаты апробации модели	1. Мониторинг и диагностику профессиональных компетенций педагогических работни-	Сентябрь 2019 г.-	Обобщение опыта работы по созданию и реализации модели

	внутришкольного повышения квалификации	ков. 2. Разработка методических рекомендаций по использованию в практике «Школы профессионального мастерства». 3. Внесение корректив в стратегию развития педагогического коллектива БОУСОШ №1 МО Динской район.	декабрь 2019 г.	образовательного пространства, полученных результатов
2	Подготовить отчёт о результатах опытно-экспериментальной деятельности.	1. Анализ достижения поставленных в ходе опытно-экспериментальной деятельности задач. 2. Проведение методической недели по обобщению опыта деятельности Школы профессионального развития. 3. Организация деятельности рабочих групп по подготовке отчёта. 4. Публичная презентация отчёта о результатах опытно-экспериментальной деятельности.	Январь 2020 год – сентябрь 2020 г.	1. Отчёт о результатах опытно-экспериментальной деятельности. 2. Методические рекомендации по использованию в практике «Школы профессионального мастерства»
3.	Организовать мероприятие по распространению инновационного опыта работы.	1. Проведение семинаров, мастер-классов, вебинаров, круглых столов на муниципальном, региональном и федеральном уровнях. 2. Организация работы консультативных площадок. 3. Подготовка к публикации материалов по обобщению опыта апробации модели внутришкольного повышения квалификации. 4. Публикация материалов в СМИ, в том числе в электронных.	сентябрь 2019 г. - сентябрь 2020 г.	1. Обретение каждым учителем своей собственной индивидуальности среди субъектов единого образовательного пространства школы. 2. Превращение педагогического коллектива в саморазвивающееся и самообучающееся сообщество, способное реализовать поставленные государством цели. 3. Формирование положительного имиджа педагогического коллектива

			школы. 4. Обобщение и распространение опыта работы по созданию и реализации модели образовательного пространства, полученных результатов. 5. Разработка методических рекомендаций .
--	--	--	---

8. Критерии и показатели (индикаторы) эффективности инновационной деятельности

№п/п	Критерий	Показатели (индикаторы)	Средства диагностики
1.	Повышение мотивации педагогов к личностному и профессиональному развитию.	1. Увеличение % участия педагогов в мероприятиях, направленных на повышение профессионального мастерства (курсы, семинары, вебинары и т.д.). 2. Увеличение % участия педагогов в профессиональных конкурсах. 3. Рост численности педагогов, участвующих в разработке и реализации инновационных проектов. 4. Наличие у педагога динамически меняющейся индивидуальной траектории развития.	1. Мониторинг участия педагогов в мероприятиях, направленных на повышение профессионального мастерства (курсы, семинары, вебинары и т.д.). 2. Мониторинг участия педагогов в профессиональных конкурсах. 3. Мониторинг численности педагогов, участвующих в разработке и реализации инновационных проектов. 4. Анализ ИНТР педагогов. 5. Самоанализ
2.	Повышение профессиональной компетенции педагогических работников БОУ СОШ №1 МО Динской район, необходимых для реализации ФГОС и отвечающих требованиям профес-	1. Систематическое использование в практической деятельности современных образовательных технологий. 2. Увеличение % педагогов, ставших победителями профессиональных	Анкетирование педагогов. Анкетирование учащихся. Анализ уроков. Мониторинг аттестации педагогических работников. Анализ профессиональ-

	сионального стандарта педагога	конкурсов разного уровня. 3. Увеличение численности педагогов первой и высшей квалификационной категории. 4. Рост численности педагогов, вошедших в группу профессионального лидерства.	ного лидерства.
3.	Развитие профессиональных связей между педагогическими работниками, в том числе между педагогами из других школ района и края и специалистами ИМЦ.	1.Повышение уровня горизонтального доверия 2.Повышение уровня вертикального доверия. 3.Повышение уровня профессионального взаимодействия. 4.Повышение частотности нерегламентированного обмена опытом. 5.Повышение частотности работы команд. 6.Повышение частотности совместной деятельности.	Повторное исследование социального капитала образовательной организации
4.	Сохранение и преумножение традиций, укрепление корпоративной культуры организации.	1. Активизация участия педагогов в традиционных корпоративных мероприятиях. 2. Повышение качества проводимых мероприятий. 3. Расширение спектра корпоративных мероприятий, ориентированных на мотивацию педагогов к повышению эффективности деятельности.	1. Анкетирование педагогов. 2. Анализ проводимых мероприятий. 3. Собеседование
5.	Повышение качества оказания образовательных услуг в БОУСОШ №1 МО Динской район.	1. Повышение качества обученности школьников. 2. Высокий уровень результатов ЕГЭ и ОГЭ 3. Отсутствие выпускни-	Диагности качества обученности. Мониторинг результатов ОГЭ и ЕГЭ.

		<p>ков 9 классов, не получивших аттестаты об основном общем образовании.</p> <p>4. Отсутствие выпускников 11 классов, не получивших аттестаты о среднем общем образовании.</p> <p>5. Увеличение численности учащихся, участвующих в предметных олимпиадах.</p> <p>6. Увеличение численности учащихся, принимающих участие в интеллектуальных и творческих конкурсах.</p> <p>7. Увеличение численности школьников, принимающих участие в исследовательско - проектной деятельности.</p> <p>8. Увеличение численности школьников, участвующих в спортивных соревнованиях.</p> <p>9. Наличие учащихся-обладателей гранта (премии) главы муниципального образования Динской район, губернатора Краснодарского края</p>	<p>Мониторинг участия школьников в олимпиадах, НПК, творческих конкурсов разного уровня.</p> <p>Портфолио учащихся</p>
6.	Обобщение опыта работы по созданию и реализации модели внутришкольного повышения квалификации.	<p>1.Наличие печатных публикаций, содержащих обобщение передового педагогического опыта.</p> <p>2.Наличие электронных публикаций, содержащих обобщение передового педагогического опыта.</p> <p>3. Выступление педагогов и администрации на мероприятиях разного уровня по обобщению передо-</p>	<p>Мониторинг печатных и электронных материалов.</p> <p>Мониторинг выступления педагогов и администрации на мероприятиях разного уровня по обобщению передового опыта.</p> <p>Портфолио педагогов.</p> <p>Анализ содержимого электронного методического кабинета.</p>

		вого опыта. 4. Пополнение материалами электронного методического кабинета.	
7.	Формирование положительного имиджа педагогического коллектива школы.	1. Повышение % педагогов, полностью удовлетворённых работой. 2. Положительные отзывы о работе коллектива в СМИ. 3. Благодарности педагогам от родителей и общественности, в том числе на школьном сайте. 4. Отсутствие мотивированных жалоб на деятельность школы. 5. Расширение границ сотрудничества с педагогами других школ района, края России, в том числе через сетевое взаимодействие.	Анкетирование педагогов. Анкетирование родителей. Мониторинг положительных отзывов и благодарностей.

9. Проектируемые результаты и инновационные продукты.

Ожидаемые результаты реализации инновационного проекта

1. Повышение мотивации педагогов к личностному и профессиональному развитию.
2. Повышение профессиональной компетенции педагогических работников БОУСОШ №1 МО Динской район, необходимых для реализации ФГОС и отвечающих требованиям профессионального стандарта педагога
3. Развитие профессиональных связей между педагогическими работниками, в том числе между педагогами из других школ района и края и специалистами ИМЦ.
4. Сохранение и преумножение традиций, укрепление корпоративной культуры организации.
5. Повышение качества оказания образовательных услуг в БОУСОШ №1 МО Динской район.
6. Обобщение опыта работы по созданию и реализации модели внутришкольного повышения квалификации.
7. Формирование положительного имиджа педагогического коллектива школы.

Инновационные продукты опытно-экспериментальной деятельности

1. Модель внутришкольного повышения квалификации «Школа профессионального развития».
2. Локальные акты, регламентирующие деятельность «Школы профессионального развития» (положения, функциональные обязанности).
3. Программы деятельности элементов «Школы профессионального развития» (метапредметных студий, мастерских современных технологий, профессиональных команд)
4. Методические рекомендации по реализации модели внутришкольного повышения квалификации «Школа профессионального развития».
5. Электронный банк методических разработок по использованию современных технологий.
6. Информационные буклеты по использованию современных технологий.

10. Практическая значимость и перспективы развития инновации (проекта).

Модель внутришкольного повышения квалификации «Школа профессионального развития» может быть создана и реализована в других образовательных организациях, так как не требует дополнительного финансирования и дополнительного кадрового обеспечения. Методические рекомендации по использованию современных технологий, электронный методический кабинет, созданные в ходе работы мастерских и студий, должны обеспечить тиражируемость инновации.

Реализация проекта «Школа профессионального развития как эффективный механизм внутриорганизационного повышения квалификации педагогов» будет способствовать повышению профессионального мастерства педагогов, приобретению ими новых компетенций, необходимых для успешной реализации ФГОС на всех уровнях образования, подготовит учителей к поэтапному введению профессионального стандарта педагога.

11. Обоснование наличия необходимых ресурсов для выполнения задач инновационного проекта.

В БОУСОШ №1 МО Динской район имеются в наличии все необходимые для выполнения задач инновационного проекта ресурсы.

Ресурсное обеспечение функционирования «Школы профессионального развития»

Нормативно-правовое обеспечение:

- Приказ «Об открытии «Школы профессионального развития»
- Положение о «Школе профессионального развития»;

- Положение о нематериальном стимулировании работников БОУСОШ №1 МО Динской район;
- Положение «Об оплате труда работников БОУСОШ №1 МО Динской район»;
- Должностные инструкции заместителя директора по учебно –методической работе;
- Функциональные обязанности тьютора «Школы профессионального развития»;
- Функциональные обязанности координатора Школы профессионального развития»

Кадровое обеспечение:

Штатные единицы:

- Заместитель директора по УМР -1;
- Учителя высшей квалификационной категории – 21
- Учителя высшей квалификационной категории – 15
- Психолог – 1
- Заведующий библиотекой – 1
- Библиотекарь - 1
- Электроник – 1

Нештатные единицы:

- Координаторы – 3
- Тьюторы -11

Материально-техническое обеспечение:

Помещения:

- Методический кабинет – 1
- Конференц-зал – 1
- Библиотека - 1

Оборудование:

- Компьютеры (ноутбуки) - 11
- Принтер (МФО) – 3
- Точки доступа к сети Интернет -11

Учебно-методическое обеспечение:

- Учебно-методические пособия – 584 экз.
- Мультимедийные учебно-методические пособия – 128 экз.

Информационное обеспечение:

- Информационные стенды в методическом кабинете
- Методический вестник
- Страница на школьном сайте «Школа профессионального развития»

- Электронный методический кабинет

Финансово-экономическое обеспечение:

- средства краевого бюджета на реализацию образовательных программ;
- средства муниципального бюджета на содержание зданий и сооружений;
- внебюджетные средства.

12. Степень разработанности инновации с предоставлением ранее изданных материалов (публикаций, методических разработок), выполненных в рамках проекта.

12.1. Публикации материалов

№п/п	Тема публикации	Место публикации	ФИО учителя
1.	«Где у них кнопка?» (статья о мотивации профессионального развития педагогов)	Журнал «Директор школы» №9, сентябрь 2015 года	Булатова Л.П., директор школы
2.	Комплексная программа мотивации и стимулирования работников как механизм эффективного управления коллективом (на примере БОУ СОШ №1 МО «Динской район») (статья)	Информационно-аналитическая система для руководителей и специалистов сферы образования «ДИРЕКТОРИЯ» http://direktoria.org/konferencia/pub/4079	Булатова Л.П., директор школы
3.	«Здоровьесберегающие технологии – основа построения образовательного пространства в школе» (разработка педагогического совета)	Образовательный журнал для педагогов «Образцовая школа» http://obrazshkola.ru	Кискина В.В., учитель биологии

12.2. Выступления

№п/п	Тема выступления	Место выступления, год	ФИО учителя
1.	Опыт принятия управленческих решений на основании данных исследования специфики профессионального взаимодействия	Вебинар, организованный издательской фирмой «Сентябрь» в рамках научно-практической конференции «Управленческая весна – 2016»	Булатова Л.П., директор школы
2.	Мотивации и стимулирования работников как механизм эффективного управления коллективом	Мастер-класс в рамках регионального конкурса «Директор года Кубани-2016»	Булатова Л.П., директор школы
3.	Стратегия профессионально-личностного развития педагогического коллектива БОУСОШ №1 МО Динской район	Выступление на семинаре для директоров Динского района (март 2016 г.)	Булатова Л.П., директор школы
4.	Педагог – главный ресурс школы	Выступление на семинаре для заместителей директоров по учебно-методической работе (декабрь 2015)	Булатова Л.П., директор школы
5.	Система методического сопровождения повышения квалификации педагогических работников БОУСОШ №1 МО Динской район	Выступление на семинаре для заместителей директоров по учебно-методической работе (декабрь 2015)	Бабченко М.А., заместитель директора по УМР
6.	Использование нелинейных презентаций на уроках английского языка с целью создания устойчивой мотивации	Районный фестиваль педагогического мастерства (ноябрь 2015)	Бабченко М.А., заместитель директора по УМР

	вации к изучению предмета		
7.	«Активные методы обучения на уроках русского языка в рамках реализации ФГОС ООО»	Краевой семинар «Методическое сопровождение введения ФГОС ООО» (октябрь 2015)	Фирсова Н.В., учитель русского языка
8.	«Методические приемы системы эффективных уроков при обучении математики»	Краевой семинар «Опыт работы по обучению математики в рамках реализации ФГОС ООО: лучшие практики» (март 2015)	Колокольцева А.В., математики
9.	Проектная деятельность в начальной школе	Районный фестиваль педагогического мастерства (ноябрь 2015)	Скиба А.Н, Святова Н.С. Абдуллаева Г.И., учителя начальных классов
10.	Активные формы работы на уроках математики и во внеурочное время	Выступление на РМО учителей математики (октябрь 2015)	Колокольцева А.В., математики
11.	Методические приемы в педагогической технологии системы эффективных уроков при обучении математике	Мастер-класс в рамках районного семинара, (март 2015)	Колокольцева А.В., математики

13. Список использованной литературы

1. Михайлов А. В. Школа как самообучающаяся организация // Непрерывное образование: XXI век. Выпуск 1, 2013, DOI: [10.15393/j5.art.2013.1947](https://doi.org/10.15393/j5.art.2013.1947)
2. Владимирская О.Д. Опыт внутришкольного повышения квалификации педагогов. <http://aneks.spb.ru>
3. Олиференко Л.Я. Система повышения квалификации: новый взгляд.: сб. статей/.- М.:ГБОУ Педагогическая академия, 2012 г.
4. Колпакова Н. В. Актуальные проблемы повышения квалификации учителя. // Личность, семья и общество: вопросы педагогики и психологии: сб. ст. по матер. IV междунар. науч.-практ. конф. № 4. Часть II. – Новосибирск: СибАК, 2011.
5. Е.Калинкина. Повышение квалификации педагогов на уровне школы и его роль в управлении. Журнал «Управление школой»
<http://upr.1september.ru/article.php?ID=200700912>