

Муниципальное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования (повышения квалификации) специалистов  
«Информационно-образовательный Центр»

**Шувалова Светлана Олеговна**

**Программа поддержки  
как методическая услуга  
учреждения дополнительного профессионального  
образования в процессе освоения инновации  
образовательными учреждениями**



Рыбинск  
2010

Муниципальное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования (повышения квалификации) специалистов  
«Информационно-образовательный Центр»

**Шувалова Светлана Олеговна**

**Программа поддержки  
как методическая услуга  
учреждения дополнительного профессионального  
образования в процессе освоения инновации  
образовательными учреждениями**

Издание второе, дополненное

Рыбинск  
2010

Шувалова С.О. Программа поддержки как методическая услуга учреждения дополнительного профессионального образования в процессе освоения инновации образовательными учреждениями. – Изд. 2-е, доп. – Рыбинск: МОУ ДПО «Информационно-образовательный Центр», 2010. – 60 с.

Предлагаемый материал раскрывает содержание методической услуги «Программа поддержки образовательного учреждения» специалистов МОУ ДПО «Информационно-образовательный Центр», оказываемой по заявке образовательного учреждения при вхождении в инновационную деятельность.

В брошюре представлено как теоретическое обоснование технологии реализации Программы поддержки, так и конкретный опыт, накопленный в процессе осуществления таких программ в практике взаимодействия методистов и административных команд в течение 4 лет.

© С.О. Шувалова, Рыбинск, 2010

© МОУ ДПО «Информационно-образовательный Центр», Рыбинск, 2010

## *Содержание*

Введение.....	5
Методическое сопровождение инновационной деятельности на муниципальном уровне: сущность, формы, тенденции .....	7
Методический сервис как способ поддержки кадров в условиях инноваций	14
Программа поддержки как методическая услуга .....	20
Оценка качества методической поддержки образовательного учреждения в условиях инновационного процесса .....	27
Приложения .....	35
Состав нормативно-регламентирующей группы .....	35
Положение об организации деятельности по реализации Программы поддержки образовательных учреждений.....	40
Заявка на участие в реализации Программы поддержки .....	43
Пакет документов по Программе поддержки ОУ «Формирование модели внутришкольного управления непрерывным дополнительным образованием кадров» .....	44
Краткая характеристика Программ поддержки .....	56

## ***Введение***

Социально-экономические преобразования, характерные для России последних 10-15 лет, резко изменили экономические и ценностные ориентации российского общества, привели к его расслоению, что, естественно, повлекло за собой изменение целей и задач, стоящих перед образованием. Социальный заказ на форму, качество и содержание образования стал определяться не только государственным заказом, но и спросом, возникающим в разных социальных группах, каждая из которых отличается собственным пониманием "смысла жизни" и своими финансовыми возможностями для его воплощения. Стало ясно, что продуктом системы образования должна быть не унифицированная личность, а личность, обладающая индивидуальностью, способная к непрерывному образованию, к гибкому изменению способов своей образовательной, профессиональной и социальной деятельности, умеющая работать с другим и над собой, причем работать не по стереотипу, а с учетом меняющихся условий, требований и т. д. В итоге система образования, и прежде всего общеобразовательная школа, оказалась перед необходимостью в очередной раз искать ответ на традиционные педагогические вопросы: чему учить? как учить? зачем учить? кому учить?

«Особое внимание к образованию обусловлено пониманием того, что от качества системы образования, от качества производимого самой системой образования продукта во многом зависит настоящее и будущее любого государства...»<sup>1</sup>. В свою очередь качественное обучение во многом зависит от «подготовки квалифицированных кадров по всем основным направлениям общественно полезной деятельности на основе самоопределения личности и ориентации её на удовлетворение развивающихся потребностей общества».<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Профессиональное развитие: Пути модернизации постдипломного образования педагога. Сборник методических материалов/Под ред. И.Ю. Алексашиной. – М.: РОССПЭН, 2003. – 208 с. (С.62)

<sup>2</sup> Там же (С.30)

Необходимым условием развития современного образования является инновационное движение, которое все более становится основным условием её реформирования. По утверждению А.И. Адамского, «инновационное движение – это институт обновления, наиболее эффективная форма совместных коллективных усилий по изменению деятельности».<sup>3</sup>

Под инновационным процессом понимается комплексная деятельность по разработке, освоению, использованию и распространению инноваций (новшеств) в образовании, особая организация мышления и деятельности с воплощением результатов на практике и с итогами и последствиями этого воплощения. Важным является понимание инноваций как процесса создания и использования нового опыта, который сопряжён с изменениями в социокультурной, социально-педагогической средах, а также в системе управления образовательными учреждениями.<sup>4</sup>

Инновационная образовательная деятельность является в настоящее время двигателем изменений содержания образования, потребность существенного обновления которого столь очевидна на современном этапе развития образовательной практики. Эта потребность разрешается многочисленными инновационными инициативами «снизу».

Важнейшей тенденцией инновационного процесса последнего десятилетия оказывается то, что образовательные инициативы все больше выходят далеко за границы чисто учебной деятельности. «...В настоящее время существует довольно обширное поле инициатив, которые работают не на устоявшиеся цели и задачи, а вырабатывают новое представление об образовательных целях и задачах. В этих инициативах проявляют себя новые общественные образовательные потребности и заявляет себя становящееся педагогическое гражданское сознание».<sup>5</sup> Однако в силу своей

---

<sup>3</sup> Всероссийская конференция «Модернизация российского образования: первые итоги»/Сборник материалов. – М.: 2003. – 258 с. (С. 99)

<sup>4</sup> Навазова Т.Г., Рассыхаева И.Е. Региональная модель непрерывного профессионального образования: методологический аспект. / Коми республиканский институт развития образования и переподготовки кадров. – Сыктывкар, 2007. – 64 с.

<sup>5</sup> Аналитика и экспертиза инновационных проектов.//Библиотека культурно-образовательных инициатив. Книга 11. – М.: Издательский дом «Эврика». – 78 с. (с. 34)

инновационности и ориентированности на возникновение нового поля целей, смыслов и задач этот вид деятельности приводит к неизбежному возникновению неожиданных эффектов и новых проблем, и потому требует организации специального сопровождения процесса освоения новшества, как отдельным педагогом, так и образовательным учреждением в целом.

### ***Методическое сопровождение инновационной деятельности на муниципальном уровне: сущность, формы, тенденции***

Качество и результаты инновации зависят, прежде всего, от коллективной воли, усилий всех тех, из кого складывается коллективный субъект инновации, их установок и ценностей, глубины и разносторонности осознания ими того, что они хотят достигнуть и зачем им лично это надо. Главная характеристика субъекта инноваций - это его деятельное самосознание, понимание личной инициативы, как возможной и общественно значимой основы своей деятельности.<sup>6</sup> При переходе на новую модель образования мы чаще предъявляем учителю требования: он должен учить по-новому, общаться с детьми по-новому, организовывать на уроке, занятии деятельность детей по-новому. «По-новому» - это значит по-другому. Именно это «по-другому» и становится той первопричиной, по которой возникает необходимость освоения новшеств. Но готовы ли к этому педагоги? руководители образовательных учреждений? Как правило, вовлеченность членов организации в процесс изменений бывает весьма неоднородна, что приводит к известному феномену «*сопротивление изменениям*».

Так, А.И. Пригожин, раскрывая понятие «внутриличностный антиинновационный социальный барьер», отмечает, что он обусловлен как индивидуальными особенностями учителя, так и социально-психологическими чертами той общности, в которую он входит. Внешне этот барьер выступает в защитных высказываниях, которые часто отражают

---

<sup>6</sup> Пригожин А.И. Нововведения: стимулы и препятствия. М., 1989

стереотипы, существующие в обществе относительно конкретных инноваций. А.И. Пригожин выделяет несколько инновационных стереотипов, построенных по типу «Да, но...». Большинство из них применимо к ситуациям педагогических нововведений:

- «Это у нас уже есть (было)»
- «Это у нас не получится»
- «Это не решает наших главных проблем»
- «Это требует доработки»
- «Здесь не все равноценно»
- «Есть и другие предложения»
- «Это преждевременно»
- «Тогда надо слишком многое менять»
- «Мы и так перегружены»<sup>7</sup>

Модернизация системы образования влечет за собой существенные и качественные изменения в практике работы учителя. И, наверное, далеко не каждый учитель в одиночку справится с ними. Более того, не каждое образовательное учреждение имеет такой арсенал связей и возможностей, чтобы гибко и эффективно адаптировать педагога к работе в новых условиях. Помощь и поддержка со стороны руководства могут оказаться весьма эффективным средством включения сотрудников в инновационную деятельность.

Существует несколько основных способов преодоления сопротивления изменениям:

- *Предоставление информации.* Руководитель организации подробно рассказывает о предстоящей инновации всем сотрудникам организации (зачем она нужна, ее основная идея, ожидаемые результаты);
- *Вовлечение сотрудников в проектирование и осуществление инновации.* В этом случае руководитель определяет только основные позиции и направления инновации, оставляя детали сотрудникам.

---

<sup>7</sup> Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003. – 864 с.



Люди, которые принимают участие в проектировании инновации, будут испытывать чувство ответственности за осуществление изменения;

- *Реальное участие первых лиц организации в проектировании и осуществлении инновации.* Бывает, что руководители организации лишь декларируют необходимость инновации, но сами не принимают в ней участия. Это может явиться для сотрудников скрытым мотивом не участия в инновации, а сопротивления ей.
- *Обсуждение с сотрудниками (индивидуально или с группой) их трудностей,* связанных с вхождением в процесс инновации (реальных или воображаемых), и оказание помощи в их преодолении.<sup>8</sup>

Таким образом, возникает необходимость создания таких условий для педагогического персонала образовательных учреждений, которые позволят обеспечить действие этих способов. Речь идет о такой инновационной инфраструктуре, которая включает субъектов, сопровождающих весь цикл от генерирования новых идей до их продвижения и тиражирования. В теории инновационного менеджмента<sup>9</sup> функционирование инновационной инфраструктуры направлено на решение следующих задач:

- информационное обеспечение инновационной деятельности;
- экспертиза инновационных проектов;
- финансово-экономическое обеспечение научно-технической и инновационной деятельности;
- правовая охрана интересов участников инновационной деятельности;
- продвижение результатов инновационной деятельности;

---

<sup>8</sup> Орлов А.И. Инновационный менеджмент. (<http://www.aup.ru/books/m31/4.htm>)

<sup>9</sup> Василевская И.В. Инновационный менеджмент: Учебное пособие. – 2-е изд. – М.: Издательство РИОР, 2005. – 96 с.

- подготовка специалистов в области инновационного менеджмента (обучение целевых «менеджерских команд» для управления осуществлением инновационных продуктов).

На уровне учреждения забота о поддержке образовательных инициатив ложится на плечи административной команды, которая, как правило, решает эти проблемы средствами методической деятельности. Но и сама административная команда является субъектом инноваций и находится в постоянном поиске тех концептуальных оснований, средств, методов, которые могут быть положены в основу обновления и развития образовательной практики.

Практика функционирования муниципальной системы образования показала, что на нынешнем этапе её состояния становится актуальной проблема поиска форм поддержки административной команды при вхождении в инновации. Управление инновациями невозможно осуществлять как администрирование. Это обусловлено спецификой инновационной деятельности. В ней преобладает продуктивная деятельность, творчество, наличие исследовательского компонента. В свете этого целесообразно говорить о содействии становлению инновационных практик в образовательных учреждениях через поддержку административных команд. Обеспечить такое содействие образовательным учреждениям призваны муниципальные образовательные учреждения дополнительного профессионального образования средствами научно-методического сопровождения.

Проблемы научно-методического сопровождения кадров в условиях инноваций рассматривались в работах Зайченко М.О., Певзнера М.Н., Подушкиной И.М., Сорочан Т.М. и других. Научно-методическое сопровождение понимается как процесс непрерывного профессионального взаимодействия субъектов педагогической деятельности с целью разработки, обоснования, практического внедрения, апробации инновационных подходов к разрешению актуальных проблем образования.

Сопровождение профессиональной деятельности специалиста осуществляется через модерирование, консультирование, супервизию, профессиональный тренинг<sup>10</sup>.

- Модерирование – это деятельность, направленная на раскрытие потенциальных возможностей работника, через использование специальных технологий и подводящая к принятию профессионально грамотного решения за счет реализации внутренних возможностей работника.
- Консультирование – это сосредоточенность на конкретной проблеме, передача знаний и советов, процесс взаимодействия консультанта и клиента, основанный на какой-то методике или технологии.
- Супервизия – это профессиональное консультирование и сопровождение специалиста более опытным специалистом (исключающее контроль и оценку), способ создания психологически комфортных условий для субъектов профессиональной деятельности, лечение «профессиональных болезней» и исправление профессиональных ошибок.
- Профессиональный тренинг – это

К функциям научно-методического сопровождения большинство авторов относят следующие:

- обучающая функция: ориентирована на углубление знаний и развитие навыков специалиста, необходимых для совершенствования его профессиональной деятельности в условиях освоения инноваций;
- консультационная функция: предполагает оказание помощи педагогу по поводу конкретной проблемы через указание на возможные способы её решения или актуализацию дополнительных способностей человека;

---

<sup>10</sup> Зайченко О.М. Научно-методическое сопровождение профессиональной деятельности педагогов.

//Ментор №3, 2000. С. 25-27

- психотерапевтическая функция: имеет своей задачей содействие педагогу в преодолении различного рода психологических барьеров и затруднений, препятствующих успешному осуществлению новой образовательной практики;
- коррекционная функция: направлена на изменение реализуемой специалистом модели практической деятельности, а также исправление допущенных профессиональных ошибок;
- адаптационная функция: обеспечивает согласование ожиданий и возможностей работника с требованиями профессиональной среды и меняющимися условиями трудовой деятельности.

Важной составляющей научно-методического сопровождения является создание комфортных условий для организации повышения квалификации специалистов; содействие переходу качества преподавательской деятельности на более высокий уровень. Квалификация специалиста в условиях инноваций становится ресурсом её освоения. Ресурсный подход в управлении развитием учреждения системы образования представлен в работе В.М. Лизинского. «В основе ресурсного подхода лежит принцип соответствия задач наличествующим и необходимым ресурсам, без которых декларируемое развитие учреждения становится профанацией».<sup>11</sup> Речь идет не только о материально-финансовом ресурсе, но и, прежде всего, об обязательном соответствии выдвигаемых задач и необходимого обеспечения для их решения.

Ресурсный подход учитывает:

- теоретическую (научную) готовность коллектива;
- человеческий фактор (профессиональную и человеческую готовность, совместимость, готовность к индивидуальным и коллективным действиям, позитивный характер отношений);
- психологический и педагогический фактор;

---

<sup>11</sup> Лизинский В.М. Ресурсный подход в управлении развития школы. – М.: Центр «Педагогический поиск», 2006. – 160 с.

- материально-техническое и финансовое обеспечение;
- научно-методическое обеспечение;
- характер традиций и особенности инновационных процессов;
- изменения в содержании воспитания;
- характеристику малого социума;
- принципы и нормы, принятые коллективом;
- документальную готовность учреждения;
- уровень и характер управления учебно-педагогическим процессом.

Характерной особенностью ресурсного подхода является не только проектирование предстоящей деятельности коллектива образовательного учреждения, но и обязательное проектирование собственного ресурса. Ресурсная поддержка: создание комфортных условий для организации повышения квалификации специалистов в условиях инноваций. В числе авторов, которые осуществили исследование об условиях, соответствующих такому протеканию инноваций, при котором осуществляется и развитие образовательного учреждения, и повышение профессиональной квалификации кадров, С.А. Репин, И.О. Котлярова, Р.А. Циринг.<sup>12</sup> Они выделяют группы условий, которые существуют и специально создаются в образовательном пространстве учреждения для достижения целей инновационной деятельности: нормативно-регламентирующие, перспективно-ориентирующие, деятельностно-стимулирующие, коммуникативно-информационные. (Приложение 1)

Обеспечение содействия административной команде образовательного учреждения при вхождении в инновацию, основанного как на принципах научно-методического сопровождения, так и ресурсного подхода с учетом групп условий, способствующих освоению инновации, может быть реализовано средствами Программы поддержки, как одного из видов методических услуг МОУ ДПО «Информационно-образовательный Центр».

---

<sup>12</sup> Репин С.А., Котлярова И.О., Циринг Р.А. Реализация непрерывности педагогического образования: Научно-методическое пособие./Под ред. Г.Н. Серикова. – Челябинск: Издательство ИИ УМЦ «Образование», 1999. – 204 с.

### ***Методический сервис как способ поддержки кадров в условиях инноваций***

Методический сервис муниципального учреждения дополнительного профессионального образования – это комплекс адресных, дифференцированных методических услуг, предоставляемых по запросу субъекта системы образования или по инициативе учреждения дополнительного профессионального образования, технологично выверенных, обеспечивающих эффективное взаимодействие субъектов муниципальной системы образования, направленных на достижение новых образовательных результатов, обеспеченный высоким уровнем используемых ресурсов.

Методическая услуга – это:

а) деятельность специалистов учреждения дополнительного профессионального образования по удовлетворению информационно-образовательных нужд и потребностей в росте профессиональной квалификации или по восполнению дефицитов профессиональной компетентности субъектов системы образования на протяжении профессиональной карьеры (услуга – обслуживание);

б) результат непосредственного взаимодействия субъектов системы образования со специалистом (или) учреждением, а также собственной методической деятельности учреждения дополнительного профессионального образования кадров по удовлетворению потребности развития профессиональной квалификации специалиста(ов) учреждений системы образования (услуга – продукт).

Реализация системы методического сервиса в деятельности дополнительного профессионального образования заключается в организации взаимодействия субъектов системы образования (обеспечение и организация «встречи») с целью удовлетворения оформленных и/или формирующихся образовательных потребностей субъектов системы образования в последипломный период путем оказания методических услуг.

Ведущим способом деятельности в условиях методического сервиса является обслуживание или, иначе, предоставление услуг, направленных на удовлетворение образовательной потребности. Кроме того, если мы ставим задачу работы на развитие, т.е. с «опережающим» эффектом, важно не следовать за спросом на услуги, а формировать этот спрос. Это будет возможно, если методический сервис муниципального учреждения дополнительного профессионального образования кадров ориентируется также на потенциальные образовательные потребности, то есть те образовательные потребности, необходимость в удовлетворении которых появится при появлении новых целей, направленных на совершенствование профессиональной деятельности.

Обращение к организации методической деятельности как сервисной объясняется попыткой, с одной стороны, активизировать педагогов, руководителей образовательных учреждений на взаимодействие с учреждением дополнительного образования (повышения квалификации) специалистов в решении профессиональных проблем, с другой стороны, закрепить ответственность сторон за результаты совместной деятельности.

В освоении инновационной практики наиболее ярко проявляется потребность кадров в удовлетворении актуальных и выявлении потенциальных образовательных потребностей. Поиск способов удовлетворения этой потребности средствами методической деятельности и становится двигателем разработки новых методических услуг муниципального учреждения дополнительного профессионального образования. Когда речь идет об удовлетворении актуальных и выявлении потенциальных образовательных потребностей средствами методического сервиса, можно выделить ряд действий, способствующих достижению наилучших результатов при прохождении каждой из этих фаз:

1. Фаза возникновения и осознания актуальных образовательных потребностей педагогических кадров (субъектами системы образования это, как правило, осознается при освоении новых

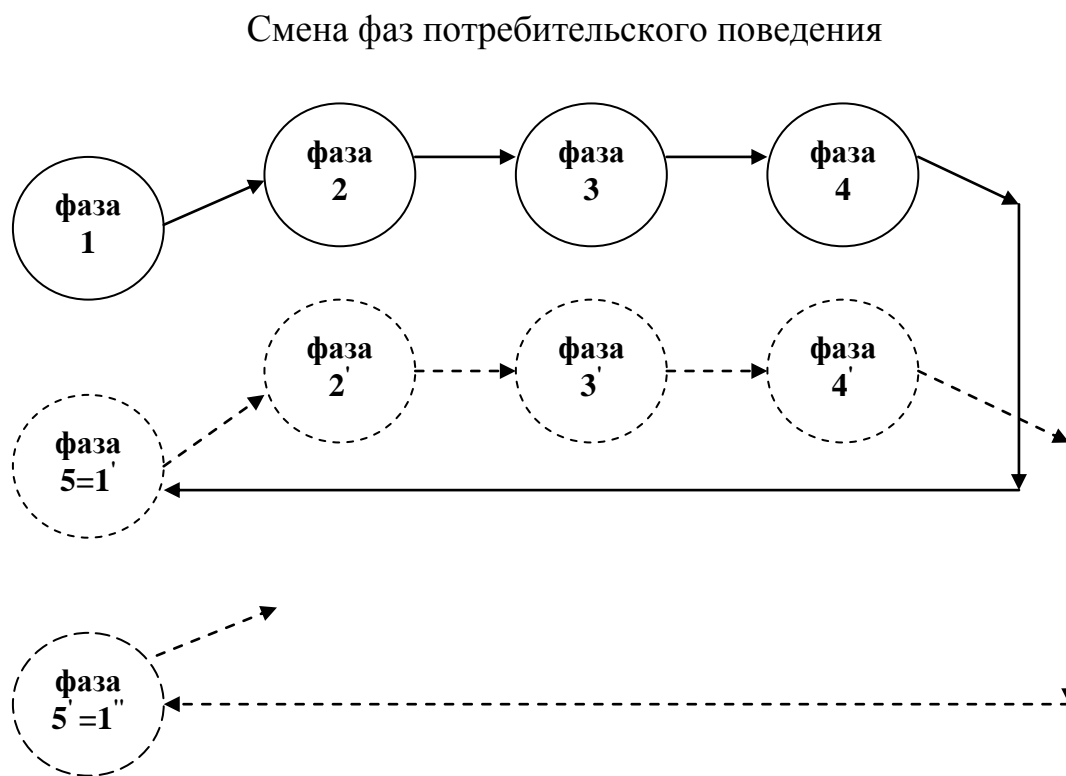
учебных комплектов, образовательных или управленческих практик, когда старые стали неэффективны; при появлении профессиональных затруднений, разрешении проблем и необходимости восполнить дефицит знаний и умений).

2. Фаза поиска способа удовлетворения актуальных образовательных потребностей (педагогические и руководящие работники системы образования определяют, какая методическая помощь, поддержка, сопровождение им необходимы; средствами какой методической услуги можно удовлетворить образовательную потребность – происходит процесс изучения сферы возможностей взаимодействия субъектов системы образования в удовлетворении образовательных потребностей кадров).
3. Фаза самоопределения в способе удовлетворения образовательной потребности: выбор набора методических услуг, средств, методов взаимодействия с исполнителями услуг (этап осознания необходимости взаимодействия в процессе методической деятельности, корреляция и объединение целей потребителя и исполнителя методической услуги).
4. Фаза процесса удовлетворения образовательной услуги (процесс непосредственного взаимодействия субъекта системы образования, выступающего как потребитель услуги, и специалиста методического сервиса учреждения дополнительного профессионального образования как исполнителя методической услуги).
5. Фаза возникновения, осознания и формирования новых образовательных потребностей педагогических кадров (выстраивание индивидуального образовательного маршрута, появление новых образовательных целей как условия проявления потенциальных образовательных потребностей). Данную фазу можно рассматривать как начало нового цикла, то есть фазу 1' (схема 1.3.1) в процессе потребительского поведения.



Таким образом, фазы потребительского поведения субъектов системы образования по выявлению, удовлетворению существующих и формированию новых образовательных потребностей представлены в цикле или развитии по спирали:

Схема 1



Понятие «обслуживание» близко к понятию «услуга». Однако если последнее сосредотачивается на самой сущности отношений между потребителем и производителем, то обслуживание трактует эти отношения как поэтапный процесс, имеющий свою структуру, приобретающий растянутый во времени характер.<sup>13</sup>

Изучение основ менеджмента при проектировании услуг как продуктов деятельности с производственной точки зрения становится необходимым элементом конструирования методического сервиса на муниципальном уровне. Б.В. Прыкин выделяет такие этапы жизненного цикла продукта деятельности: «изучение цели, определение задач, выбор

<sup>13</sup> Аванесова Г.А. Сервисная деятельность: историческая и современная практика, предпринимательство, менеджмент: Учебное пособие для студентов вузов. - 2-е изд., испр. и доп. – М.: Аспект Пресс, 2006. -320 с. С. 174

средств решений, анализ соответствия, реализация мер для приведения систем в соответствие».<sup>14</sup> Он же указывает, что «процесс создания нового продукта связан с выполнением ряда обязательных работ по сбору и анализу источников идей, их альтернативному отбору, разработке модного и привлекательного дизайна, проверке реакции потребителя на продукт и проработке коммерциализации, т.е. поступления готового продукта на рынок с сопутствующей рекламой и установлением цен».<sup>15</sup> М. Вудкок и Д. Фрэнсис одним из универсальных приемов эффективного управления производством (независимо от его назначения) называют умение творчески подойти к решению проблем. В перечне этапов технологии решения проблемы они называют такие стадии: изучение проблемы, выработка идей, отсев продуктивных идей, планирование нововведений, обратная связь и анализ.<sup>16</sup>

Опора на вышеназванные методологические подходы и теоретические положения менеджмента позволяет выделить ряд возможных действий методического обслуживания специалистами учреждения дополнительного образования в организации методического сервиса:

- **прогноз востребованной методической услуги** на учебный год, которая может быть исполнена сотрудниками, подразделениями учреждения дополнительного профессионального образования на основе анализа тенденций развития российской системы образования, региональной и муниципальной программ развития системы образования, изучения заказа со стороны органа управления образованием, образовательных учреждений, педагогических и руководящих кадров;
- **изучение запроса** на данный вид методической услуги со стороны субъектов системы образования;

---

<sup>14</sup> Общий курс менеджмента в таблицах и графиках: Учебник для вузов/ Б.В. Прыкин, Л.В. Прыкина, Н.Д. Эриашвили, З.А. Усман; Под ред. проф. Б.В. Прыкина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 415 с. - С. 388

<sup>15</sup> Там же – С. 145

<sup>16</sup> Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя – практика: Пер. с англ. – М.: Дело, 1991 – 320 с. – С. 143-147

- **разработка концепции методической услуги:** выявление ведущей идеи, условий качественного предоставления услуги, определение целевой группы, характера содержания и результата взаимодействия специалиста(ов) учреждения дополнительного профессионального образования и потребителя методической услуги, необходимых ресурсов для её реализации;

- **разработка механизмов продвижения услуги:** определение оптимальных путей организации эффективного взаимодействия специалистов учреждения дополнительного профессионального образования с потребителями методической услуги; реклама услуги – широкое распространение информации о характере предоставляемых услуг, обоснование ожидаемых результатов от методического обслуживания в изменении качества профессиональной деятельности субъекта системы образования;

- **реализация методической услуги,** т.е. непосредственное взаимодействие субъекта системы образования и специалиста учреждения дополнительного профессионального образования, направленное на удовлетворение запроса, потребности заказчика услуги с целью восполнения профессиональных дефицитов, развития кадрового потенциала и, как следствие, совершенствование образовательной практики;

- **мониторинг качества процессов и состояний методического сервиса, субъектов муниципальной системы образования и самой системы образования:** отслеживание качества предоставления услуги и как процесса обслуживания, и как итога взаимодействия, качества методического продукта; выявление уровня удовлетворенности потребителя, диагностика изменений потребностей и запросов со стороны субъектов системы образования; изменений качества образовательного процесса и его результата как следствие роста квалификации кадров, применения новых образовательных ресурсов.

Данные процедуры можно рассматривать как составные элементы технологии предоставления методической услуги. Конкретная сервисная

технология – это совокупность взаимосвязанных между собой целесообразных действий работника, выполнение им стандартных приемов труда, а также нахождение творческих решений, осуществляемых с помощью технических средств, вспомогательных материалов для производства услуги или сервисного продукта.

В условиях вхождения в инновационный процесс в системе общего образования обращение к услугам муниципального учреждения дополнительного профессионального образования может стать эффективным способом поддержки кадрового потенциала в освоении новых практик, разработке методических продуктов и их тиражировании.

### ***Программа поддержки как методическая услуга***

Программа поддержки – одна из форм методической услуги и в соответствии с технологией методической услуги осуществляется через ряд процедур, реализуемых в течение учебного года в соответствии с разработанным положением (Приложение 2). Содержание действий по реализации Программы поддержки со стороны участвующих субъектов отражено в таблице 1.

Таблица 1

Содержание действий по реализации Программы поддержки как методической услуги

Действия учреждения дополнительного образования педагогов в организации методического сервиса	Действия по реализации программы поддержки как методической услуги		Срок исполнения в цикле учебного года
	со стороны учреждения ДПО (исполнитель)	со стороны учреждения ОО (заказчик)	
Прогноз набора востребованных методических услуг	Формирование банка возможных тем программ поддержки для ОУ по перспективным	Выдвижение предложений по тематике Программ поддержки в	Май-июнь

	направлениям развития образовательной практики с учетом заказа со стороны органов управления образованием	соответствии с направлениями развития инновационных практик в учреждении	
Изучение запроса на данный вид методических услуг со стороны субъектов системы образования	Организация распространения реестра тем Программ и сбор информации по заявке на реализацию с учетом предложений со стороны ОУ	Изучение реестра, осуществление своего выбора, оформление бланка заказа на услугу (Приложение 3)	Июнь-август
	Согласование выбранной для разработки тематики. Оформление договорных отношений.		
Разработка концепции услуги	Разработка первичного текста программы по алгоритму с учетом заявки ОУ.	Корректировка текста Программы каждым ОУ с учетом своего индивидуального запроса.	Август
Разработка механизмов продвижения услуги	Реклама Программы поддержки, выявление субъектов, заинтересованных в данной тематике.  Корректировка текста общей программы с учетом всех участников. Оформление текста. Заключение договоров.		Август-сентябрь
Реализация методической услуги	Совместная деятельность в соответствии с проектом, оформленным в виде Программы поддержки ОУ.		Сентябрь-апрель

Мониторинг качества процессов и состояний методического сервиса, субъектов муниципальной системы образования и самой системы образования	Мониторинг качества реализации Программы. Экспертиза итоговых продуктов через систему рефлексивных семинаров.	Мониторинг качества изменений в образовательном процессе: изменение квалификации кадров (овладение новыми знаниями, новыми способами деятельности). Анализ готовности к самостоятельному внедрению инновации в реальный процесс.	Май
	Изучение возможности предложения наработанных продуктов для тиражирования другим заинтересованным субъектам.		Июнь - октябрь

В идеологии разработки Программ поддержки положен ведущий принцип «Делаем вместе!». В основу взаимодействия субъектов, участников Программы (административной команды образовательного учреждения как заказчика и специалистов методического сервиса как исполнителей), положены концептуальные идеи, предложенные О.Е. Лебедевым<sup>17</sup>:

- ***Ориентация на специфические потребности учреждения, педагогических и руководящих кадров***

Одной из задач, как администрации, так и педагогов образовательного учреждения при определении направления инновационной деятельности является выявление проблем, возникающих в процессе образовательной деятельности, с целью дальнейшего планирования действий по их

<sup>17</sup> Организация внутришкольного контроля за учебным процессом в условиях модернизации образования: материалы разработки проекта/Сост. Лебедев О.Е., Акулова О.В., Писарева С.А. – ОИРШ: СПб., 2004

разрешению. В данном случае осуществление поддержки позволяет организовать адресную помощь, направленную на решение конкретных проблем в овладении инновационной практикой.

- ***Выбор***

Административной команде и педагогам предлагается «набор услуг», необходимых для овладения инновацией и управления процессом её внедрения в реальную практику, выбор форм деятельности, форм предъявления результатов, способов работы над проблемой.

- ***Инициатива***

Идея заключается в осознании выстраивания «будущего» педагогов и «будущего» образовательного учреждения, в самостоятельном предложении новых форм и способов деятельности, в овладении навыками управленческой культуры, критическом осмыслении и творческом применении форм и методов познания, управления, конструирования. Данный принцип предопределяет дальнейшее профессиональное развитие членов административной команды, способность к научному обоснованию, критическому осмыслению, творческому применению определенных концепций.

- ***Взаимодействие***

Это сложное управленческое явление, это процесс влияния людей на отношения друг с другом при организации деятельности по обеспечению достижения целей. Взаимодействие – это процесс непосредственного или опосредованного воздействия социальных объектов (субъектов) друг на друга, порождающий их социальную обусловленность и связь. Именно причинная обусловленность составляет главную особенность взаимодействия, когда каждая из взаимодействующих сторон выступает как причина другой и как следствие одновременного обратного влияния противоположной стороны, что определяет развитие объектов и их структур.

Содержание взаимодействия определяет, вокруг чего или по поводу чего разворачивается то или иное взаимодействие.<sup>18</sup>

«... имеет значение и тот факт, как осознается каждым участником его вклад в общую деятельность: именно это осознание помогает ему корректировать свою стратегию взаимодействия. Стратегия и тактика взаимодействия только и могут быть разработаны на основе взаимопонимания».<sup>19</sup> «Участие одновременно многих людей в деятельности означает, что каждый должен внести свой особый вклад в неё, что позволяет интерпретировать взаимодействие как организацию совместной деятельности».<sup>20</sup>

- ***Сотрудничество***

Совместная деятельность методического и образовательных учреждений позволяет учиться не только на своем собственном опыте, но и на опыте своих коллег, получить при этом критическую внешнюю оценку его результатов, что является дополнительным стимулом и формой мотивации кадров к освоению новой образовательной практики.

- ***Развитие и успех***

Осуществление поддержки способствует быстрой и эффективной адаптации педагогических и руководящих кадров образовательного учреждения к работе в новом режиме, а это является залогом успеха в достижении нового качества образования и способствует готовности административной команды к управлению инновационным процессом, обеспечивающим как развитие кадрового потенциала, так и учреждения в целом.

Совместная деятельность строится на основе освоения опережающих технологий развития учреждения, направленных на выстраивание

---

<sup>18</sup> Крысько В.Г. Социальная психология. – М., 2001.

<sup>19</sup> Андреева Г.М. Социальная психология. – М., Наука, 1994

<sup>20</sup> Андреева Г.М. Социальная психология. – М., Издательство Московского университета, 1988



«будущего» образовательного учреждения через овладение новыми навыками управленческой культуры административной команды.

Реализация совместной деятельности отражена в таблице 2 и осуществляется в пять этапов:

Таблица 2

Содержание этапов реализации Программы поддержки

Этап	Характер поддержки
<p>Первый этап – <i>проблемно-аналитический</i>. Здесь происходит формулирование и осмысление проблемы, для разрешения которой необходим инновационный подход. На этом этапе происходит сбор, обобщение и уточнение информации, имеющей отношение к данной проблеме, а также анализируются теория и возможные аналоги решения проблемы в практике.</p>	<p>Проблемно-ориентированный анализ возможности и готовности к овладению нововведением</p>
<p>Второй этап – <i>моделирование</i>. Происходит структурирование деятельности, которая должна привести к решению проблемы. На этом этапе целесообразно придерживаться логики построения педагогической системы, то есть определять цель, содержание, методы, разрабатывать критерии результата. Если на первом этапе шел поиск возможных путей разрешения проблемы, то на данном этапе накопленная информация систематизируется.</p>	<p>Стратегия и основные направления поддержки развития ОУ Цели поддержки.</p>
<p>Третий этап – <i>проектировочный</i>. Субъекты инновационной деятельности проходят специальную подготовку, уточняются детали, определяются и создаются условия, необходимые для внедрения инноваций.</p>	<p>Набор мер поддержки и формирование программы действий по их реализации.</p>
	<p>Ресурсное обеспечение Система управления реализацией программы</p>
<p>Четвертый этап - инновационная деятельность осуществляется на практике, то есть это – этап <i>первичного внедрения</i>. Целью его является отработка ранее запланированной последовательности действий, наблюдения за результатами.</p>	<p>Начало внедрения нововведения в реальную практику</p>

<p>Пятый завершающий этап является этапом <i>рефлексии</i>. Полученные результаты сопоставляются с поставленной целью, анализируется степень реализации идеи, делаются <b>выводы</b>.</p>	<p>Самооценка деятельности каждым субъектом инновационного процесса.</p>
---	--

Важнейшим условием разработки и реализации Программы является четкое разграничение компетенций методического учреждения и общеобразовательного учреждения, что закрепляется как в самой Программе, так и в совместном договоре по её реализации. Это позволяет повысить ответственность учреждения при вступлении во взаимодействие, четко определить характер и цели совместной деятельности, соблюсти требования статьи 32 Закона РФ «Об образовании» о компетентностях образовательного учреждения.

Реализация Программы является новой формой наработки инновационной практики в реальной образовательной деятельности. Каждый субъект договора на реализацию Программы поддержки остаётся в выигрыше.

Муниципальное учреждение дополнительного профессионального образования как исполнитель методической услуги, став участником обобщения и оформления материалов по осваиваемой инновационной практике, имеет возможность распространения опыта, его дальнейшего совершенствования в условиях города, а также подготовки программ курсов повышения квалификации кадров с опорой на реальную практику.

Для административной команды образовательного учреждения подобная деятельность не только позволяет овладеть навыками освоения инновации, но и становится хорошей практикой «предэкспериментальной» деятельности, как на муниципальном, так и на региональном уровне, поскольку, как правило, позволяет овладеть навыками проведения формирующего эксперимента. Это способствует участию учреждения в различного рода конкурсах: на статус инновационной площадки, опорной школы, региональной экспериментальной площадки.

Пример пакета материалов Программы поддержки по формированию внутришкольной модели управления дополнительным образованием кадров состоит из пакета документов (Приложение 4):

- ✓ Договор о совместной деятельности
- ✓ Пояснительная записка
- ✓ Основные этапы реализации программы поддержки ОУ по формированию внутришкольной модели управления дополнительным образованием кадров
- ✓ Модель

### ***Оценка качества методической поддержки образовательного учреждения в условиях инновационного процесса***

Сервис в сфере образования является элементом сервиса в познавательной деятельности, который направлен на удовлетворение не материальных, а духовных потребностей человека и требует предоставления знаний или информации. Методический сервис как вид предоставления образовательных услуг не сводится только к передаче информации, а включает в себя процесс общения, воспитания, выработки навыков какой-либо деятельности.<sup>21</sup>

Эффективность методического сервиса, предоставляемого муниципальным учреждением дополнительного профессионального образования, может быть представлена через оценку качества методической услуги. Обобщенной характеристикой качества услуги выступает степень удовлетворенности субъекта системы образования как получателя этой услуги, которая зависит от:

- деятельности или процесса, т.е. качества взаимодействия субъекта системы образования и специалиста методического

---

<sup>21</sup> Мешков А.А., Жильцова С.В. Создание «совместной» ценности услуги в области бизнес-образования на основе маркетинга партнерских отношений// Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. - №5

сервиса в процессе осуществления услуги как способа достижения своей профессиональной цели;

- результата деятельности или процесса, т.е. качества продукта (материального или нематериального), полученного в процессе методического обслуживания;
- качества изменений профессиональной деятельности субъектов системы образования, как последствий полученной услуги.

Подход, известный как «всеобщее управление качеством» (TQM), определяет качество как совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные и предполагаемые потребности.<sup>22</sup> В числе параметров качества называются такие характеристики образовательной услуги: осязаемость; надежность; отзывчивость; понимание; коммуникабельность; доверие; обходительность. Каждая из этих характеристик обеспечена выделением существенных признаков методического сервиса:

Таблица 3

Параметры качества методического сервиса по критериям подхода TQM

Характеристики услуги	Проявление в методическом сервисе
Осязаемость	Наличие здания и помещений учреждения дополнительного профессионального образования, оснащённого необходимыми ресурсами для исполнения востребованной методической услуги.
Надежность	Уровень разработки используемых технологий, учебно-методического обеспечения (сертификация и экспертиза используемых программ и проектов). Степень квалифицированности кадров. Качество представленных методических продуктов.

<sup>22</sup> Модуль 6 «Основы управления качеством в системе открытого образования».  
[http://www.ido.edu.ru/open/menegment/t6\\_1.htm](http://www.ido.edu.ru/open/menegment/t6_1.htm) (8марта 2007)

Отзывчивость	Гибкое и мобильное реагирование на все запросы субъектов системы образования.
Доступность	Обучение кадров и оказание методической услуги без отрыва от работы педагогов (в методический день), открытость информации через средства информационно-коммуникационных сред.
Понимание	Стремление понимать запросы субъектов образования, поддержка специфических запросов через оказание методических услуг в процессе овладения педагогом инновационной практикой.
Коммуникабельность	Общение с субъектами системы образования средствами прямого и косвенного контакта: личные встречи, электронная почта, обмен на бумажном и электронном носителе и т.п. Наличие своего рода реестра оказываемых методических услуг.
Доверие	Высокий уровень репутации учреждения дополнительного профессионального образования в округе, возвращение клиентов за получением новой методической услуги.
Обходительность	Вежливость, уважительность, внимательность, дружелюбие всех сотрудников.

Практика реализации целого ряда Программ поддержки по различной тематике в системе образования городского округа город Рыбинск (Приложение 5) позволяет выявить специфические критерии и показатели оценки качества методической услуги в форме Программы поддержки в условиях инновационного процесса.

Поддержка субъектов образовательной практики в освоении инноваций опирается на цикл управления осуществлением инновационного процесса: поиск инновационных идей, организация разработки инновации, внедрение и распространение инновации. Кроме того, Программа поддержки

рассматривается как методическая услуга учреждения дополнительного профессионального образования. Исходя из тех идей, которые заложены в её реализацию, можно выделить критерии и показатели оценки качества методической поддержки кадров в условиях инновационных процессов (таблица 4) муниципальной системы образования.

Таблица 4

Критерии и показатели оценки качества методической услуги в реализации Программы поддержки

Критерии	Показатели
Ориентация на запрос потребителя	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Активность, инициатива административной команды образовательного учреждения</li> <li>• Партнерство во взаимодействии</li> <li>• Построение деятельности на диагностической основе</li> <li>• Соответствие запроса административной команды как потребителя методической услуги и набора предложений специалистов методического сервиса как исполнителей методической услуги</li> <li>• Проявление новых норм и способов профессиональной деятельности в практике членов административной команды образовательного учреждения</li> </ul>
Гибкость и мобильность реагирования на запрос	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разнообразие услуг, предлагаемых в ходе реализации Программы поддержки</li> <li>• Дифференцированность набора услуг по различным основаниям</li> <li>• Обеспечение выбора методической услуги</li> <li>• Высокий уровень квалификации исполнителей</li> </ul>
Системность обслуживания	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Технологичность, обеспеченная реализацией технологии методической услуги</li> <li>• Цикличность взаимодействия в течение учебного года</li> <li>• Упорядоченность, согласованность действий через регламентирующие документы, доведение результата взаимодействия до получения итогового продукта</li> </ul>

Сформированность спроса на услуги	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Расширение контингента и географии клиентов</li> <li>• Удовлетворение образовательной потребности членов административной команды</li> <li>• Появление новой образовательной цели, запуск новых инновационных процессов в образовательном учреждении</li> </ul>
-----------------------------------	--

В современных условиях развития системы образования наблюдается активное внедрение наукоемких продуктов, современных информационных технологий, разработка и внедрение новшеств, определяющих конкурентоспособность образовательного учреждения. В этой связи особую актуальность приобретает формирование механизмов, направленных на стимулирование и эффективное управление инновационными процессами на макро- и микро- уровнях, т.е. механизма инновационного менеджмента. Освоение практики реализации Программ поддержки образовательных учреждений в условиях инноваций как методической услуги учреждения дополнительного профессионального образования на муниципальном уровне может рассматриваться как один из вариантов реализации такого механизма.

По мнению О.Е. Лебедева, «реальные возможности изменения в деятельности образовательных учреждений зависят от того, какие дополнительные ресурсы они могут получить от методической службы».<sup>23</sup> Это очень высокая оценка значимости методической деятельности учреждения, занимающегося вопросами дополнительного профессионального образования кадров на муниципальном уровне. Программа поддержки как одна из форм научно-методического сопровождения является как раз тем ресурсом, который позволяет

---

<sup>23</sup> Лидеры в образовании: Время эффективных перемен: материалы межрегиональной научно-практической конференции «Модернизация системы дополнительного профессионального образования в свете реализации приоритетных направлений развития российского образования» 19-20 октября 2006 года / Сост. Л.М. Ванюшкина, Э.В. Ванина, Н.Н. Михайлова. – СПб.: СПбАППО, 2006. – 142 с. (С. 122)

обеспечить рост компетентности управленческой команды образовательного учреждения при вхождении в инновационный процесс.

Однако для успешной реализации такой Программы встает вопрос о квалификации специалистов методического сервиса. Работа в режиме сервиса требует освоения и новых способов деятельности. Можно зафиксировать соответствия между фазами потребительского поведения, элементами цепочки действий по предоставлению методической услуги и оснований способов деятельности специалистов методического сервиса. Это соответствие зафиксировано в таблице 5.

Таблица 5

Соответствие фаз потребительского поведения, процедур технологии методической услуги и оснований способа деятельности специалиста методического сервиса

<b>Фазы потребительского поведения субъекта системы образования</b>	<b>Элементы цепочки действий по предоставлению методической услуги</b>	<b>Основания способов деятельности специалиста методического сервиса</b>
Возникновение и осознание <i>существующих</i> образовательных потребностей педагогических кадров	Прогноз набора востребованных методических услуг	Основы формирования субъектной позиции кадров; основы педагогической рефлексии; маркетинг образовательных услуг
Поиск способа удовлетворения существующих образовательных потребностей	Изучение запроса на данный вид методических услуг со стороны субъектов системы образования	Основы педагогической диагностики; основы теории целеполагания; теория самосовершенствования личности



Самоопределение в способе удовлетворения образовательной потребности: выбор набора методических услуг, средств, методов взаимодействия с исполнителями услуг	Разработка концепции услуги; определение необходимых условий для реализации услуги; разработка механизмов продвижения услуги	Основы педагогического самоопределения; теории инновационных практик; основы проектирования и прогнозирования; PR-технологии, основы рекламы; информационные технологии
Процесс удовлетворения образовательной услуги	Оказание методической услуги	Основы теории социального взаимодействия; теория обучения взрослых; научно-методическое сопровождение
Возникновение, осознание и формирование <i>новых</i> образовательных потребностей педагогов	Мониторинг качества предоставления услуги	Основы образовательного мониторинга; педагогическая рефлексия; качественные технологии; основы теории целеполагания

Основания способов деятельности специалиста методического сервиса для успешного исполнения процедур технологии методической услуги может определить тот набор требований к его квалификации, который позволит обеспечить качественное обслуживание актуальных и выявление потенциальных образовательных потребностей административной команды в условиях инновации. Встает проблема формирования позиции методиста-технолога, способного обеспечить такое обслуживание на технологическом уровне как условия достижения качественных изменений в квалификации

потребителей услуги (педагогов, руководителей и других субъектов образовательной практики)

### Состав нормативно-регламентирующей группы



Нормативно-регламентирующие условия необходимы для того, чтобы обеспечить правовые основы повышения квалификации в инновациях.

- Устав
- Должностные инструкции
- Положение о повышении квалификации кадров в ОУ
- Положение об аттестации кадров
- Положение о стимулировании дополнительного образования кадров ОУ
- Положение об инновационной деятельности в ОУ

Негласный норматив регламентируется организационной культурой учреждения, мотивационной средой в инновации.

Целесообразно вычленил следующие условия этой группы:

- правовые основы,
- законодательная база инновации,
- законодательная база повышения квалификации,
- моральные нормы, благоприятные отношения к инновациям и повышению квалификации в ОУ,
- требования к профессионально-педагогической квалификации, функциональным обязанностям,
- требования к образованности и нормативам учебной нагрузки.

Системные функции условий нормативно-регламентирующей группы

- отграничивают права и обязанности субъекта повышения квалификации в инновации;

- регламентируют квалификационные требования к субъектам инновации;
- устанавливают нормативные нагрузки участников повышения квалификации;
- регламентируют организационные формы реализации инновации;
- регламентируют реализацию мероприятий, связанных с осуществлением инноваций разных видов.

### Состав условий перспективно-ориентирующей группы



Условия перспективно-ориентирующей группы призваны обеспечить направленность повышения квалификации в инновациях на определенные, социально-обусловленные цели. Иными словами, они призваны согласовывать социальные и личные цели повышения квалификации. В первую очередь имеется ввиду согласование целей и направлений инновационной деятельности, в которой происходит повышение квалификации.

Создание условий перспективно-целевой группы в основном сводится к созданию программы развития ОУ, согласовывающей цели и ожидаемые результаты развития школы, личностно-ориентированного повышения квалификации каждого педагога и реализуемой инновации.

Системные функции условий перспективно-ориентирующей группы:

- обеспечивают единую целенаправленность инноваций в ОУ;
- согласовывают личные цели повышения квалификации участников инновации с целями развития ОУ;
- обеспечивают востребованность инноваций со стороны субъектов образовательного учреждения.

## Состав условий деятельностно-стимулирующей группы



Деятельностно-стимулирующие условия создаются для того, чтобы, с одной стороны, привлечь педагогов к повышению квалификации в инновации, а с другой, - обеспечить саму возможность её благоприятного протекания. Эти функции условий деятельностно-стимулирующей группы находят отражение в её составе:

- для осуществления повышения квалификации важна психологическая готовность,
- достаточность квалификации для осуществления инновации,
- повышение квалификации в инновации должно быть всесторонне обеспечено (оборудованием, литературой, организационной помощью консультантов, наставников, методистов и т.п.),
- управление сопротивлением кадров в процессе инновации,
- сохранение здоровья в процессе участия в инновации.

Системные функции условий деятельности стимулирующей группы:

- создают благоприятный психологический настрой на повышение квалификации в инновациях и благожелательное отношение к их субъектам в образовательном учреждении;
- способствуют привлечению, стимулированию субъектов к инновациям;
- создают все аспекты обеспечения инноваций;
- способствуют сохранению здоровья субъектов повышения квалификации.

## Состав условий коммуникативно-информационной группы



Условия коммуникативно-информационной группы выполняют функции информационного обеспечения инновации и координации инновации в рамках образовательного учреждения.

Создание условий коммуникативно-информационной группы состоит в обеспечении возможности продуктивного общения между субъектами, предоставление при этом всех необходимых для них средств и информационной базы для реализации инновации и роста педагогической квалификации.

(Особенности коммуникации и диалога)

В ходе инновации происходит не только одностороннее информационное обеспечение инновационной деятельности, но и сложный всесторонний обмен информацией. Сама инновационная деятельность является средством извлечения, присвоения и передачи информации образовательным системам и субъектам образования. В ходе инновации происходит информационный рост и, как следствие, непрерывно обогащается информационное обеспечение инновационной деятельности. Сама инновация часто составляет предмет информации, как для субъектов инновации, так и для других участников образования.

Системные функции условий коммуникативно-информационной группы

- обеспечивают внутреннюю готовность субъектов к повышению квалификации в инновациях, достижение необходимых для этого уровня образованности и профессионально-педагогической квалификации;
- обеспечивают коммуникации и взаимопонимание между субъектами исследований; между субъектами инноваций и другими членами педагогических и ученических коллективов;
- способствуют скоординированной реализации проектов повышения квалификации и инноваций;

- объединяют отдельные индивидуальные исследования на основе единых направлений;
- обеспечивают осуществление преемственности и взаимодополняемости в инновациях;
- обеспечивают возможность непрерывного контроля за ходом повышения квалификации в инновациях и состоянием его субъектов и испытуемых путем диагностирования и систематического обмена информацией.

СОГЛАСОВАНО  
На заседании Совета Центра  
Протокол № \_\_\_\_\_  
От «\_\_» \_\_\_\_\_ 2006г.

УТВЕРЖДАЮ  
Директор МОУ «Информационно-  
образовательный Центр»  
\_\_\_\_\_ СО. Шувалова

***Положение  
об организации деятельности  
по реализации Программы поддержки образовательных учреждений***

### **1. Общие положения**

Система образования живет в настоящее время в инновационном режиме. Это требует существенных изменений в деятельности МОУ ДПО «Информационно-образовательный Центр». Востребованы на современном этапе различные формы поддержки образовательных учреждений. Одна из них - Программа поддержки.

В основу идеологии разработки таких Программ положен ведущий принцип «Делаем вместе!». Участниками Программы являются специалисты учреждения дополнительного профессионального образования и административные команды образовательных учреждений по заявительному принципу и согласованию совместных действий.

Реализация Программы является новой формой наработки инновационной практики в реальной образовательной деятельности, а при дальнейшем обобщении и оформлении материалов специалистами Центра может служить основанием распространения опыта, его дальнейшего совершенствования в условиях города и района. Для образовательного учреждения данная деятельность становится практикой «предэкспериментальной» деятельности, поскольку позволяет его административной команде овладеть навыками проведения формирующего эксперимента.

### **2. Основные задачи**

- Обеспечение информационной поддержкой административной команды образовательного учреждения в освоении инновационной практики.
- Сопровождение научной, инновационной и методической работы в учреждении.
- Повышение эффективности использования методических и других ресурсов.
- Расширение возможностей для повышения квалификации работников методических и образовательных учреждений в рамках сетевого взаимодействия в условиях развивающейся системы образования.

### **3. Организация деятельности**

- 3.1. Совместная деятельность строится на основе освоения опережающих технологий развития учреждения, направленных на выстраивание «будущего» образовательного учреждения через овладение новыми навыками управленческой культуры административной команды.
- 3.2. Совместная деятельность осуществляется в пять этапов:
  - информационно-аналитический,
  - моделирование,
  - проектирование,
  - инновационная деятельность,



- рефлексия,
- 3.3. Важнейшим условием разработки и реализации Программы является четкое разграничение компетенции сотрудников Центра и образовательного учреждения, что закрепляется в Программе и совместном Договоре по ее реализации, а также позволяет соблюсти требование статьи 32 Закона РФ «Об образовании» о компетенции образовательного учреждения
- 3.4. Договоре о взаимодействии и Программе поддержки четко определены характер и цели совместной деятельности, ответственности обеих сторон, вступающих во взаимодействие.
- 3.5. Регламент организации деятельности:
- Центр предлагает реестр Программ поддержки на основе информационно-диагностических карт по итогам учебного года и с учетом основных тенденций развития системы образования;  
(апрель)
  - Центр осуществляет выбор образовательных учреждений и выпускает реестр Программ поддержки, реализуемых в новом учебном году, сформированный на основе заявок образовательных учреждений;  
(май)
  - заключение Договора о взаимодействии сторон;  
(сентябрь)
  - реализация Программы поддержки в течение одного учебного года;  
(сентябрь-май)
  - обсуждение на заседании Совета Центра и утверждение директором Центра реестра предложений новых тем Программ поддержки на учебный год  
(июнь)
  - издание пакета материалов по итогам совместной деятельности с целью обобщения опыта на технологическом уровне по данной теме и использование его другими образовательными учреждениями.  
(август-сентябрь)
- 3.6. Продолжение работы по реализованным Программам поддержки с данным или новым образовательным учреждением осуществляется только на платной основе.
- 3.7. Ответственность за качественную реализацию Программы несет руководитель образовательного учреждения и директор Программы, назначенный сотрудник МОУ ДПО «Информационно-образовательный Центр».
- 3.8. Программа поддержки реализуется преимущественно на базе образовательного учреждения.
- 3.9. Материалы реализованной Программы являются интеллектуальной собственностью Центра и образовательного учреждения и используются по обоюдному согласию.

#### **4. Делопроизводство**

- 4.1. Договор о совместной деятельности Центра и ОУ подписывается обеими сторонами и имеет срок действия в течение одного учебного года.
- 4.2. Программа поддержки разрабатывается специалистами Центра (группа разработчиков Программы) и состоит из пакета документов:
- пояснительная записка
  - алгоритм разработки
- 4.3. Занятия по реализации Программы включаются в учебный план Центра и

фиксируются (ежемесячно) в учебном журнале.

4.4. Срок хранения документации в Центре 5 лет.

4.5. Ответственность за хранения документации несет заведующая канцелярией Центра.

**Заявка на участие в реализации Программы поддержки**

Заказчик: ОУ, Ф.И.О. директора	
Исполнитель (отдел, методист МОУ ДПО «Информационно-образовательный Центр»)	
Субъект поддержки (административная команда, профессиональная группа, педагог)	
Тема Программы поддержки (проблема, требующая разрешения)	
Примерное содержание Программы (направления поддержки)	
Степень готовности субъекта к реализации Программы (степень мотивации на участие)	
Формы взаимодействия участников Программы в аспекте: <ul style="list-style-type: none"> <li>• управленческом;</li> <li>• методическом;</li> <li>• организационном;</li> <li>• содержательном.</li> </ul>	
Режим работы	
Ожидаемые результаты совместной деятельности	
Виды итогового продукта и требования к нему	
Особые условия	
Формы взаимной ответственности (границ компетентности)	

Руководитель ОУ \_\_\_\_\_  
Подпись
Расшифровка

**Пакет документов по Программе поддержки ОУ  
«Формирование модели внутришкольного управления непрерывным  
дополнительным образованием кадров»**

- ✓ Договор о совместной деятельности
- ✓ Пояснительная записка
- ✓ Основные этапы реализации программы поддержки ОУ по формированию внутришкольной модели управления дополнительным образованием кадров
- ✓ Модель

**ДОГОВОР  
о совместной деятельности  
№ 01-12-С/ \_\_\_\_\_**

г.Рыбинск

"1" сентября 200\_г.

Муниципальное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования (повышения квалификации) специалистов «Информационно-образовательный Центр» в лице директора Шуваловой Светланы Олеговны, действующее на основании Устава, именуемое в дальнейшем "Исполнитель", и муниципальное образовательное учреждение \_\_\_\_\_, в лице директора \_\_\_\_\_, действующее на основании Устава, именуемое в дальнейшем "Заказчик", заключили настоящий договор о нижеследующем.

**1. Предмет договора**

1.1. Предметом настоящего договора является оказание консультационных и информационно-методических услуг по разработке и координированию реализации Программы поддержки образовательного учреждения по формированию внутришкольной модели управления дополнительным образованием кадров.

1.2. По договору о сотрудничестве Исполнитель обязуется по заданию Заказчика выполнить перечень работ, указанных в п. 2.1.1. настоящего договора, а Заказчик создать условия для их выполнения и выполнить перечень работ, указанных в п. настоящего договора.

1.3. Срок выполнения работ с "1" сентября 2005 г. до "1" июля 2005 г.

1.4. Работа считается выполненной после проведения Заказчиком или его уполномоченным представителем экспертизы качества реализованной Программы и результативности её использования на практике, выпуске методической брошюры по итогам реализации данной Программы.

1.5. Выполнение обязательств по данному договору осуществляется сторонами на условиях совместной деятельности и выполняется в

соответствии с планом образовательной деятельности МОУ ДПО «Информационно-образовательный Центр» в объеме 4 часов в месяц.

1.6. Методические и творческие разработки, составленные в ходе выполнения совместной деятельности остаются интеллектуальной собственностью каждой из сторон и могут использоваться только при её согласии.

## **2. Права и обязанности сторон**

### **2.1. Исполнитель обязан:**

2.1.1. Исполнитель обязуется выполнить следующую работу:

- Разработать рабочий вариант Программы поддержки ОУ по формированию внутришкольной модели управления дополнительным образованием кадров,
- Представить на согласование административной команде ОУ разработанную Программу на обсуждение с административной командой учреждения,
- Разработать пакет диагностических материалов для реализации данной Программы,
- Обеспечить информационное, консультационное, методическое сопровождение по реализации Программы поддержки ОУ по формированию внутришкольной модели управления дополнительным образованием кадров (приложение : рабочий вариант пояснительной записки и раздела «Основные этапы реализации Программы поддержки ОУ по формированию внутришкольной модели управления дополнительным образованием кадров»),
- Выполнить работы по обобщению материалов по итогам реализации Программы.

2.1.2. Выполнить работу с надлежащим качеством, в полном объеме и в срок, указанный в п. 1.3 настоящего договора.

2.1.3. Оказать помощь пользования ресурсной базой Центра в соответствии с задачами реализации Программы поддержки ОУ.

2.1.4. Безвозмездно исправить по требованию Заказчика все выявленные недостатки, если в процессе выполнения работы Исполнитель допустил отступление от условий договора, ухудшившее качество работы, в течение 5 дней.

2.1.5. Исполнитель обязан выполнить работу лично.

### **2.2. Заказчик обязан:**

2.2.1. Создать условия для выполнения настоящего договора и перечня работ указанного в данной Программе.

2.2.2. Оказывать необходимую консультационную помощь при разработке Программы.

2.2.3. Внести необходимые изменения в план методической работы школы с учетом выполнения работ по выполнению Программы (приложение «Основные этапы реализации Программы поддержки ОУ по формированию внутришкольной модели управления дополнительным образованием кадров»).

2.2.4. Предоставить материалы по выполнению различных видов работ по реализации Программы на бумажном и электронном носителе для использования при подготовке итоговой брошюры с методическими рекомендациями по выполнению Программы.

2.2.4. Выполнить работу с надлежащим качеством, в полном объеме и в срок, указанный в п. 1.3 настоящего договора.

### ***2.3. Заказчик имеет право:***

2.3.1. Во всякое время проверять ход и качество работы, выполняемой Исполнителем, не вмешиваясь в его деятельность.

2.3.2. Отказаться от исполнения договора в любое время до подписания акта выполненных работ, уведомив об этом Исполнителя за три дня в письменном виде.

2.3.3. Разорвать договор в одностороннем порядке в случае нарушения исполнителем требований к выполнению работ, обозначенных в пункте 2.1. настоящего договора.

2.3.4. Вносить предложения заказчику по своевременной корректировке плана реализации Программы.

### ***2.4. Исполнитель имеет право***

2.4.1. Во всякое время проверять ход и качество работы, выполняемой Заказчиком, не вмешиваясь в его деятельность.

2.4.2. Отказаться от исполнения договора в любое время до подписания акта выполненных работ, уведомив об этом Заказчика за три дня в письменном виде.

2.4.3. Разорвать договор в одностороннем порядке в случае нарушения заказчиком требований к выполнению работ, обозначенных в пункте 2.2. настоящего договора.

2.4.4. Вносить предложения исполнителю по своевременной корректировке плана реализации Программы.

## **3. Порядок разрешения споров**

3.1. Споры и разногласия, которые могут возникнуть при исполнении настоящего договора, будут по возможности разрешаться путем переговоров между сторонами.

3.2. В случае невозможности разрешения споров путем переговоров стороны после реализации предусмотренной законодательством процедуры досудебного урегулирования разногласий передают их на рассмотрение в суд.

## **4. Заключительные положения**

4.1. Любые изменения и дополнения к настоящему договору действительны лишь при условии, что они совершены в письменной форме и подписаны уполномоченными на то представителями сторон. Приложения к настоящему договору составляют его неотъемлемую часть.

6.2. Настоящий договор составлен в двух экземплярах на русском языке. Оба экземпляра идентичны и имеют одинаковую силу. У каждой из сторон находится один экземпляр настоящего договора.

### Адреса сторон

Заказчик

\_\_\_\_\_ (адрес)

Исполнитель

\_\_\_\_\_ (адрес)

### Подписи и печати сторон

Заказчик \_\_\_\_\_  
(подпись)

М.П.

Исполнитель \_\_\_\_\_  
(подпись)

М.П.

*Успех в жизни зависит от числа  
эпизодов, в которых вы были  
активными участниками.*

*В.М. Лизинский*

### Пояснительная записка

Непрерывное обновление компетенций педагогических кадров на современном этапе развития системы образования становится залогом успеха в решении задач, сформулированных Концепцией модернизации Российского образования. И не случайно, «Программа развития системы непрерывного педагогического образования на 2001-2010 годы» отмечает, что необходима «... оптимизация механизма управления системой педагогического образования при изменении образовательной парадигмы и динамичной социокультурной ситуации», «первостепенным становится решение задач усиления адресности подготовки специалиста, максимальной ориентации на конкретные запросы образовательных учреждений всех типов и субъектов рынка образовательных услуг...».

Небольшое микроисследование, проведенное с заместителями директоров школ Рыбинского муниципального округа, позволило зафиксировать следующие позиции при ответе на вопросы:

- «Как вы считаете, есть ли в вашем ОУ система по управлению организацией непрерывного роста профессиональной компетенции кадров?»  
нет – 54%, частично – 31%, имеется – 15%

- «Считаете ли Вы целесообразным включение в практику работы учреждения Программы непрерывного совершенствования профессиональной компетенции кадров?»

да - 85%, нет – 7,5%, возможно – 7,5%

- «В какой другой форме Вы видите возможность управления процессом непрерывного образования кадров?»

нет ответа – 70%

затрудняюсь с ответом – 7,5 %

теоретические и практические семинары – 7,5%

совместное планирование – 7,5%

затрудняюсь ответить, но хотелось бы узнать – 7,5%

Данный проект – Программа поддержки ОУ «Формирование модели внутришкольного управления непрерывным дополнительным образованием кадров» - представляет собой вариант научно-методического сопровождения административной команды образовательного учреждения в режиме инновационной экспериментальной площадки. Целью совместной деятельности является разработка и апробирование на практике модели управленческого механизма организации дополнительного образования кадров учреждения: возникновения и предъявления каждым педагогом собственных целевых ориентиров, собственного дерева целей непрерывного роста профессиональной компетенции в соответствии с задачами развития образовательного учреждения.

Под Программой поддержки ОУ «Формирование модели внутришкольного управления непрерывным дополнительным образованием кадров» мы подразумеваем некую модель, рамку, с помощью которой поддерживается деятельность административной команды ОУ, направленная на непрерывное совершенствование профессиональной компетенции кадров. Программа выстраивает условия формирования субъектного опыта педагогических кадров образовательного учреждения.

Под деятельностью, направленной на непрерывный рост профессиональной компетенции кадров, будем подразумевать деятельность, ориентированную на выработку и развитие нового пространства образовательных целей и задач педагогических кадров относительно своей квалификации. Развитие педагога выступает в качестве условия реализации Программы развития образовательного учреждения, а также системы образования Рыбинского муниципального округа в целом.

Процесс и результат реализации данной Программы есть формирование новых компетенций руководителей ОУ, способных активизировать работу по становлению и развитию индивидуальных образовательных и самообразовательных маршрутов педагогов в системе дополнительного педагогического образования.



Основные проблемы, на решение которых будет направлена реализация данной Программы:

- необходимость быстрого и гибкого реагирования роста квалификации специалистов на запросы изменений современной образовательной практики, с одной стороны, и отсутствие системы управления процессом непрерывного дополнительного педагогического образования кадров в образовательном учреждении, с другой стороны;
- трудности, связанные с использованием ресурсов (материальных, финансовых, человеческих, административно-управленческих) для создания условий педагогу, включенному в систему повышения квалификации, с одной стороны, и отсутствие эффективного инструментария (диагностики) для измерения влияния полученной квалификации педагога на реальный образовательный процесс, с другой стороны;
- необходимость включения образовательного учреждения в систему взаимодействия с широким спектром учреждений непрерывного дополнительного образования кадров и методической работы разного уровня, с одной стороны, и отсутствие разработок по выстраиванию механизмов эффективного взаимодействия субъектов системы образования в организации повышения квалификации и методической работы, с другой стороны;
- последовательный переход учреждений дополнительного образования кадров и методической работы на режим работы в ранге сервиса, с одной стороны, и отсутствие культуры заказа и потребителя образовательной услуги последипломного образования кадров, направленной на решение задач развития образовательного учреждения, с другой стороны.

Гипотеза: дополнительное профессиональное образование педагогов, направленное на непрерывное обновление компетенций кадров образовательного учреждения, может обеспечить развитие их образовательной активности как проявление субъектности, если

- создана и функционирует модель управления процессом непрерывного дополнительного педагогического образования в образовательном учреждении, основанная на принципах целеподчиненности и перспективности, диагностичности и адресности, свободы выбора форм и методов, коллегиальности и индивидуальности;
- методическая работа выступает как ресурс мотивации и стимулирования процессов повышения квалификации кадров;
- сформирована культура грамотного заказа и получения услуги педагога в системе непрерывного педагогического образования;
- развиты механизмы эффективного взаимодействия образовательного учреждения с субъектами системы повышения квалификации и методическими учреждениями, разработана организационная и нормативно-правовая основа через выстраивание договорного пространства.

Цель данной Программы поддержки «Формирование модели внутришкольного управления непрерывным дополнительным образованием кадров» - формирование управленческой культуры руководителя образовательного учреждения по организации дополнительного педагогического образования кадров на протяжении всей профессиональной карьеры, следствием чего должно стать возникновение и предъявление каждым педагогом собственных целевых ориентиров, собственного дерева целей непрерывного роста профессиональной компетенции.

Задача – создать содержательное «метапространство» совместной исследовательской деятельности авторов проекта, педагогов образовательного учреждения и специалистов системы непрерывного дополнительного педагогического образования, в котором происходит образование как тех, так и других. Совместное выстраивание такого «метапространства» становится основанием выстраивания образовательных программ непрерывного дополнительного педагогического образования как внутри общеобразовательного учреждения, так и в учреждениях повышения квалификации и структурах методического сопровождения разного уровня.

**Основные этапы реализации программы поддержки ОУ по формированию  
внутришкольной модели управления дополнительным образованием кадров  
на 2005-2006 г.г.**

*«Делаем вместе!»*

**Используемые сокращения:**

ОУ – образовательное учреждение, НДО – непрерывное дополнительное образование, ИДК – информационно-диагностическая карта, ВШК – внутришкольный контроль  
ПК – повышение квалификации

Этап	Характер поддержки	Границы компетентности и ответственности	
		ОУ	ИОЦ
<p>Первый этап – <u>проблемно-аналитический</u>. Здесь происходит формулирование и осмысление проблемы, для разрешения которой необходим инновационный подход. На этом этапе происходит сбор, обобщение и уточнение информации, имеющей отношение к данной проблеме, а также анализируются теория и возможные аналоги решения проблемы в практике.</p> <p><i>Май – август 2005</i></p>	<p>Проблемно-ориентированный анализ возможности и готовности к овладению нововведением</p>	<p>Заключение договора о сотрудничестве. Определение режима и принципов совместной деятельности.</p>	
		<p>Сравнительный анализ основных задач развития образования по документам: Концепция модернизации образования, Программы развития образования Ярославской области, Программы преобразования системы образования РМО, Программы развития образования ОУ, плана работы ОУ на текущий учебный год.</p> <p>Выявление ведущих задач, связанных с необходимостью роста профессиональной компетенции кадров.</p> <p>Анализ участия кадров ОУ в системе непрерывного дополнительного педагогического образования за последние три года.</p>	<p>Статистический анализ кадрового потенциала учреждения по картотеке ИОЦ.</p> <p>Анализ участия кадров ОУ в системе непрерывного дополнительного педагогического образования по электронным журналам ИОЦ.</p> <p>Анализ участия в системе НДО по ИДК ОУ, ИДК по предметам.</p> <p>Подготовка диагностической анкеты, направленной на выявление готовности педагога к инновационной деятельности, к самообразованию, ведущих мотивов профессиональной деятельности.</p> <p>Разработка предложений по основанию дифференциации коллектива.</p>

		<p>Обобщение всех материалов. Совместный проблемный семинар с административной командой ОУ «Итоги анализа кадрового потенциала образовательного учреждения в аспекте решения поставленных задач»</p>	
<p>Второй этап – <u>моделирование</u>. Происходит структурирование деятельности, которая должна привести к решению проблемы. На этом этапе целесообразно придерживаться логики построения педагогической системы, то есть определять цель, содержание, методы, разрабатывать критерии результата. Если на первом этапе шел поиск возможных путей разрешения проблемы, то на данном этапе накопленная информация систематизируется. <b>Сентябрь 2005</b></p>	<p>Стратегия и основные направления поддержки развития ОУ Цели поддержки.</p>	<p>Создание творческой группы в ОУ для разработки концепции НДО педагогических и руководящих работников.</p> <p>Написание концепции. Разработка локального акта по механизму включенности кадров в систему дополнительного педагогического учреждения</p>	<p>Методическое сопровождение и экспертиза материалов Концепции НДО, Положения НДО.</p> <p>Структурирование педагогического коллектива. Выявление заказа на НДО и его корректировка.</p> <p>Диагностика «Учитель глазами учеников»</p> <p>Анализ ресурсов ОУ: обеспечение библиотеки научно-методической литературой, доступность информации (возможность выхода в Интернет), готовность к использованию технологий дистанционного обучения, кадровый потенциал внутренних образовательных ресурсов для взрослых и т.п., наличие финансовых средств для организации образования кадров.</p>
		<p>Выстраивание организационной модели управления непрерывным дополнительным образованием кадров ОУ. Утверждение Концепции НДО. Утверждение Положения НДО.</p>	
<p>Третий этап – <u>проектировочный</u>. Субъекты инновационной деятельности проходят специальную подготовку, уточняются детали, определяются и создаются условия, необходимые для</p>	<p>Набор мер поддержки и формирование программы действий по их реализации.</p>	<p>Составление плана на учебный год (или на 2-3) по организации НДО кадров.</p> <p>Выбор конкретных курсов, семинаров, тренингов и т.п. в учреждении повышения квалификации за пределами округа.</p> <p>Выбор конкретного набора услуг ИОЦ (образовательных, информационных,</p>	<p>Предложение возможных адресов для реализации индивидуальных образовательных маршрутов педагогов.</p> <p>Оказание содействия во взаимодействии с учреждениями повышения квалификации.</p> <p>Разработка алгоритма программы самообразования кадров.</p>

<p>внедрения инноваций.</p> <p><i>Октябрь 2005</i></p>		<p>методических)</p> <p>Организация работы заместителя директора школы по НМР по формированию программ самообразования кадров.</p> <p>Корректировка плана методической работы ОУ.</p> <p>В соответствии с проведенной дифференциацией коллектива простраивание индивидуальных образовательных маршрутов педагогов.</p> <p>Разработка Положения о стимулировании кадров, задействованных в системе НДО.</p>	<p>Моделирование программ непрерывного дополнительного образования, реализуемых силами самого учреждения.</p> <p>Консультирование администрации ОУ</p>
	<p>Ресурсное обеспечение</p>	<p>Составление сметы расходов, направленных на образовательную деятельность кадров.</p> <p>Усиление обеспечения научно-методической литературой</p>	<p>Создание условий для оказания набора услуг, заявленного учреждением (разработка учебных программ, подбор литературы, тематических списков и т.п.).</p>
	<p>Система управления реализацией программы</p>	<p>Разработка организационного механизма, показывающего, каким образом будет осуществлено взаимодействие (коллегиальные органы, должностные лица: руководитель программы, ответственный исполнитель, координационный совет)</p>	<p>Определение лиц, взаимодействующих с ОУ.</p>
		<p>Установочный теоретический семинар для коллектива.</p> <p>Педагогический совет «От квалификации учителя к успешности ученика»</p>	

<p>Четвертый этап - <u>инновационная деятельность</u> осуществляется на практике, то есть это – этап внедрения. Целью его является отработка ранее запланированной последовательности действий, наблюдения за результатами.</p> <p><i>Сентябрь 2005 - май 2006</i></p>	<p>Внедрение нововведения в реальную практику</p>	<p>Реализация деятельности в соответствии с составленной Концепцией и принятыми Положениями. Создание условий для выполнения плана методической работы в ОУ, реализации индивидуальных образовательных маршрутов педагогов. Использование возможностей кадровых ресурсов ОУ по материалам квалификационных разработок на аттестацию. Реализация Программ ВШК, направленных на выявление роста квалификации кадров и влияния на реальный образовательный процесс.</p>	<p>Консультирование, мягкий аудит. Оказание методической помощи педагогов по самообразованию. Составление Программ ВШК администрации ОУ, направленных на выявление влияния компетенций кадров на образовательный процесс. Формирование пакета диагностических методик, направленных на выявление влияния повышения квалификации кадров на реальный образовательный процесс.</p>
<p>Пятый завершающий этап является этапом <u>рефлексии</u>. Полученные результаты сопоставляются с поставленной целью, анализируется степень реализации идеи, делаются выводы. Наиболее важным аспектом этапа рефлексии является самооценка деятельности каждым субъектом инновационного процесса.</p> <p><i>Май- июнь 2005</i></p>		<p>Обобщение промежуточных результатов деятельности: Анализ результатов ПК кадров в системе последиplomного обучения. Анализ эффективности методической работы в ОУ</p> <p>Комплексный анализ влияния НДО кадров на рост их компетенций и качество решения поставленных задач. Разработка критериев эффективности реализации Программы «Управление непрерывным дополнительным образованием кадров». Оценка совместной деятельности в соответствии с предложенными критериями. Обобщение материалов по итогам учебного года. Определение перспектив дальнейшего сотрудничества.</p>	<p>Предложение инструмента для проведения анализа</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ влияния повышения квалификации на образовательную практику педагога и руководителя,</li> <li>✓ эффективности методической работы в ОУ,</li> <li>✓ качества непрерывного самообразования</li> </ul> <p>Разработка алгоритма комплексно анализа.</p>

Сокращения:

РО – развития образования

ИДК – информационно-диагностическая карта

НДО – непрерывного дополнительного образования

ОУ – образовательное учреждение

ИОЦ – «Информационно-образовательный Центр»

СО – система образования

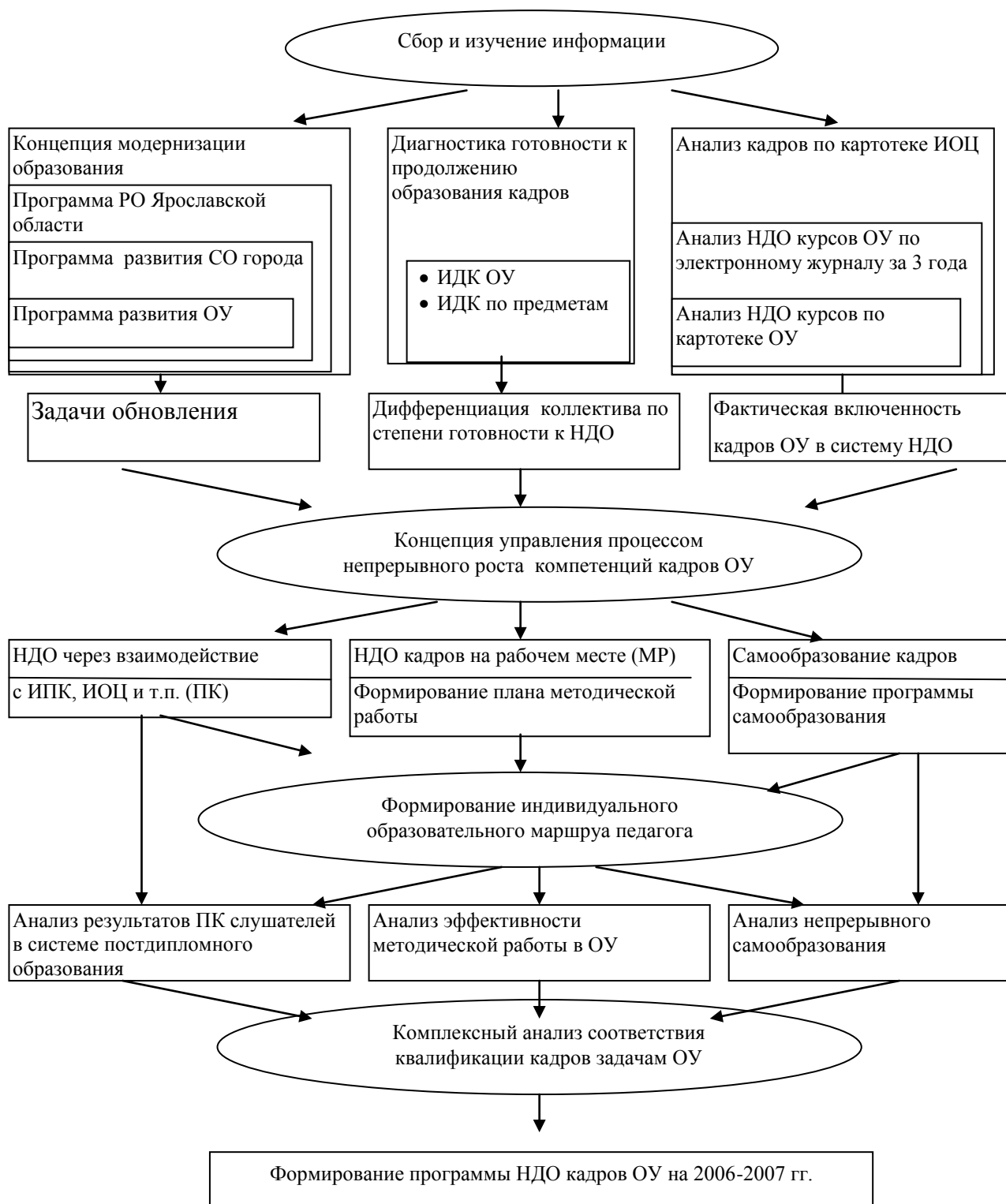
РМО – Рыбинский муниципальный округ

ПК – повышение квалификации

МР – методическая работа

ИПК – институт повышения квалификации

**Модель формирования внутришкольной модели управления непрерывным дополнительным образованием педагогических кадров ОУ на 2005-2006 гг.**



*Краткая характеристика Программ поддержки*

Название программы поддержки	Цели Программы	Продукты	Кураторы программы	Участники программы
<b>2005-2006 учебный год</b>				
<b>Формирование модели внутришкольного управления непрерывным дополнительным образованием кадров</b>	Формирование управленческой культуры руководителя образовательного учреждения по организации дополнительного педагогического образования кадров на протяжении всей профессиональной карьеры, следствием чего должно стать возникновение и предъявление каждым педагогом собственных целевых ориентиров, собственного дерева целей непрерывного роста профессиональной компетенции.	Методический сборник «Формирование модели внутришкольного управления непрерывным дополнительным образованием кадров ОУ» (из опыта реализации Программы в СОШ № 30, гимназии № 18, Болтинской школе).  Шувалова С.О. Новое время – новые формы [Текст]//Методист. – 2006. - № 3. – с. 17 - 20	Шувалова С.О. Карастелина С.В.	СОШ № 30, гимназия № 18, Болтинская школа
<b>Метод проектов в образовательной практике ОУ</b>	Информационно-методическое сопровождение административной команды и педагогов ОУ для разработки и освоения механизмов управления проектной деятельностью, как педагогов, так и учеников	Методический сборник «Организация проектной деятельности в образовательном учреждении»  Карастелина, С.В. Новые формы посткурсового сопровождения кадров / С.В. Карастелина // Методист. – 2006 - №7. – С.24-29	Карастелина С.В.	СОШ № 6
<b>Внедрение средств и методов КПСО в образовательную практику</b>	Обеспечивать информационно-методическое сопровождение учителей образовательного учреждения по освоению средств и методов КПСО в образовательной практике	Методические материалы для проведения оргдеятельностных семинаров по освоению методик организации коллективных учебных занятий.  Разработки уроков по информатике, географии, истории, математике, литературе, технологии с применением	Модулина О.Б. Ошанина Е.В.	МОУ СОШ № 26 МОУ СОШ № 27 Октябрьская СОШ



		методик коллективных учебных занятий Опарина, О.Б. Программа поддержки «Внедрение средств и методов классно-предметной системы обучения в образовательную практику [Текст] / О.Б. Опарина // Методист. – 2006. – № 5. – С. 14-18.		
<b>Конструирование новой профессиональной позиции педагога</b>	<b>Цель</b> – коллективное конструирование и протраивание новой сущности педагогического труда.	Методические рекомендации для проведения семинаров по темам «Формирование информационной компетентности педагогов», «Освоение личностно-ориентированных технологий». Программа учебного модуля «Формирование рефлексивной позиции педагога». Материалы для проведения семинара «Конструирование новой профессиональной позиции педагога». Конструирование новой профессиональной позиции педагога [Текст]: методический сборник / Под ред. О.Б. Опариной. – Рыбинск, МОУ ДПО «Информационно-образовательный Центр», 2007. – 105 с.	Модулина О.Б.	МОУ СОШ № 3 Лицей № 2 Каменниковская СОШ
<b>Переход на предпрофильное и профильное обучение</b>	Оказание адресной помощи административной команде ОУ в становлении и развитии системы предпрофильной подготовки и профильного обучения школьников	Методический сборник «Реализация Программы поддержки «Переход на предпрофильное и профильное обучение»». Программа поддержки «Переход на предпрофильное и профильное обучение» как ресурс эффективной адаптации педагогических и руководящих кадров в инновационной практике [Текст]/Методист, № 9, 2006.	Хмельницкая А.Ю. Шальнова О.Н.	СОШ № 12,23,24,25,29,43

<b>Развитие межведомственной интеграции ОУ</b>	Информационно-методическое сопровождение администрации и педагогов образовательного учреждения в выстраивании системы работы по организации межведомственного взаимодействия, отработке механизмов социального партнерства.	Методический сборник. Организация межведомственного взаимодействия ОУ как сферы социального партнерства. – Рыбинск. МОУ ДПО «Информационно-образовательный Центр», 2007, 134 стр.  Организация межведомственного взаимодействия ОУ как сферы социального партнерства//Методист, №10, 2006	Дроздецкая Н.И. Казакова Е.В. Хабарова Е.В.	
<b>2006-2007 учебный год</b>				
<b>Формирование и развитие ресурсов непрерывного образования кадров ОУ</b>	Создание комфортных условий для организации повышения квалификации специалистов без отрыва от работы средствами внутриорганизационного обучения, определение основных направлений формирования и развития ресурсов непрерывного дополнительного образования кадров внутри образовательного учреждения	Структура ресурсов. Классификация проблем.  Внутришкольный проект по формированию ресурсов по направлениям.	Шувалова С.О. Карастелина С.В.	СОШ № 30 СОШ № 17 Гимназия №18
<b>Формирование аналитической культуры субъектов образовательной практики</b>	Развитие информационно-аналитических умений субъектов образовательной практики	Пакет нормативно-правового обеспечения системы внутришкольного мониторинга; методические рекомендации по использованию ПК АСИОУ «Школа» в информационно-аналитической деятельности педагогов и руководителей ОУ; пакет материалов	Семенова О.Ю. Хмельницкая А.Ю. Тимофеева А.А.	СОШ №№ 24, 32, 33

		для проведения тестового мониторинга уровня обученности; описание системы мониторинга качества образования в начальной школе; пакет материалов по диагностике эффективности инновационной деятельности		
<b>Формирование индивидуального образовательного маршрута педагога на основе рефлексии</b>	<b>Цель</b> – создать организационно-педагогические условия для формирования индивидуальных образовательных маршрутов педагогов на основе рефлексии.	Модель информационно-образовательной среды, обеспечивающей реализацию индивидуальных образовательных потребностей педагогов школы; Кузнецова Н.Ю., заместитель директора МОУ СОШ № 26 Модулина, О.Б. Рефлексия как способ вхождения педагога в инновационную деятельность [Текст] / О.Б. Модулина // Народное образование. – 2008. – № 4. – С. 160-166	Модулина О.Б.	СОШ № 26
<b>Имидж школы и рынок образовательных услуг</b>	Информационно-методическая поддержка стратегической команды образовательного учреждения в выстраивании системы работы по освоению технологий определения (выбора) и формирования имиджа ОУ, его характеристик; овладению различными механизмами контроллинга и определению траекторий продвижения учреждения на рынке образовательных услуг благодаря формированию его имиджа.	Методический сборник. Имидж школы и рынок образовательных услуг. – Рыбинск: МОУ ДПО «Информационно-образовательный Центр», 2008, - 99 стр.	Дроздецкая Н.И. Казакова Е.В. Хабарова Е.В.	СОШ № 36, 28, 25
<b>2007-2008 учебный год</b>				
<b>Проектно-целевое управление методической</b>	Создание комфортных условий для овладения административными работниками школы технологии	Программа внутриорганизационного обучения администрации «Проект в управлении ОУ»	Шувалова С.О.	СОШ № 21, 23; ЦДТ «Солнечный»

деятельностью в ОУ	проектно-целевой деятельности в управлении методической работой и разработка проекта её реорганизации	Описание разработки модели реорганизации методической деятельности в ОУ Программа спецкурса «Проектно-целевое управление методической деятельности в ОУ»		
<b>Формирование внутришкольной системы мониторинга с использованием возможностей информационно-коммуникационных технологий</b>	Содействие образовательному учреждению в создании системы оценки образовательных результатов, сбора управленческой информации и статистики образования для достижения нового качества образования с использованием средств ИКТ, в том числе программного комплекса АСИОУ «Школа»	Спецификации тестовых работ по предметам (на основе сборников зачётных работ Н.А.Филипповой) для обработки в ПК АСИОУ «Школа», электронные формы (в программе Excel) для обработки результатов зачётных работ по классам и по параллелям классов, электронные формы для обработки результатов диагностики уровня социализации обучающихся (по классам и по школе), инструментарий для диагностики уровня готовности педагога к инновационной деятельности и электронные формы для обработки результатов, электронная матрица для фиксации результатов внутришкольного мониторинга	Семенова О.Ю. Тимофеева А.А.	СОШ № 20, 44
<b>Экологизация образовательного процесса в системе внутришкольного управления</b>	Информационно-методическая поддержка стратегической команды образовательного учреждения в разработке проекта по экологии образования при приоритете духовно-нравственных ценностей, включающего структурирование образовательного процесса согласно заявленной теме, протраивание модели в соответствии с принципами	Методический сборник. Экологизация образовательного процесса в системе внутришкольного управления. – Рыбинск: МОУ ДПО «Информационно-образовательный Центр», 2008-75 стр. СД – диск (приложения)	Дроздецкая Н.И. Казакова Е.В. Хабарова Е.В.	СОШ №36, ООШ №14, ДЭЦ

	синергетики с учетом вертикальной и горизонтальной направленности.			
<b>Внедрение дистанционной формы образования в педагогическую практику</b>	<b>Цель</b> – внедрение новой – дистанционной – формы образования в практику работы образовательного учреждения.	Методические материалы для проведения семинаров по теме «Дистанционная форма образования» Программа дистанционного курса «Основы менеджмента», Осипова Н.М., учитель МУК (УПК) Пакет нормативно-организационных документов, регламентирующих организацию дистанционных курсов в ОУ; сош № 10 Программа профильного курса по физике, сош № 30	Модулина О.Б. Карастелина С.В.	МОУ СОШ № 10 МОУ СОШ № 30 МОУ МУК (УПК)
<b>Применение информационно-коммуникационных технологий на уроках естественно-математического цикла</b>	Цели – развитие информационно-аналитической культуры субъектов образовательной практики; создание условий для использования информационно-коммуникативных технологий в образовательной практике педагогов естественно-математического цикла.	Методические материалы по использованию ИКТ в образовательной практике педагогов естественно-математического цикла. Программа информатизации МОУ СОШ № 12. Брошюра «Применение информационно-коммуникационных технологий на уроках естественно-математического цикла». Методические материалы по итогам проведения серии семинаров «Использование ИКТ на уроках в начальной школе».	Ошанина Е.В. Хмельницкая А.Ю.	СОШ № 12
<b>Развитие инновационных процессов в ОУ через освоение технологии проектной деятельности</b>	Научно-методическое и психолого-педагогическое сопровождение развития инновационных процессов в ОУ (детские сады и детский дом)	Модель организации инновационной деятельности ОУ (детских садов и детского дома) на основе проектной деятельности	Смирнова Г.А. Томшакова Н.В. Волченкова Н.А.	ДОУ № 22, 113; Д/Д № 1

**2008 год (сентябрь - декабрь)**

<p><b>Автоматизация мониторинга в образовательной практике</b></p>	<p>Способствовать созданию системы мониторинга в образовательном учреждении с использованием возможностей программного комплекса АСИОУ «Школа</p>	<p>Разработан пакет инструментария в программе Microsoft Office Excel для анализа мониторинговых исследований на CD.</p> <p>1. Автоматизированная Программа анализа тестирования.</p> <p>2. Годовая циклограмма мониторинговых исследований в гимназии.</p> <p>3. Автоматизированная Программа анализа олимпиад школьников.</p> <p>4. Автоматизированная Программа анализа результатов по музыкальным дисциплинам.</p> <p>5. Автоматизированный банк участия гимназистов в мероприятиях разного уровня.</p> <p>6. Автоматизированные таблицы итоговой успеваемости по классам)</p>	<p>Хмельницкая А.Ю.</p>	<p>Гимназия18</p>
<p><b>Мониторинг как средство повышения эффективности управления ОУ</b></p>	<p>Содействие административной команде образовательного учреждения в создании системы информационно-аналитического обеспечения деятельности администрации образовательного учреждения.</p>	<p>1. <i>Модель мониторинга качества образования гимназии:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• цели и задачи мониторинга</li> <li>• объекты</li> <li>• критерии и показатели</li> <li>• циклограмма сбора информации</li> <li>• должностные инструкции субъектов мониторинга</li> <li>• инструментарий.</li> </ul> <p>2. <i>Положение о службе мониторинга в гимназии.</i></p> <p>3. <i>Освоение и внедрение в практику работы руководителей и педагогов ОУ возможностей программного комплекса АСИОУ «Школа» для информационно-</i></p>	<p>Семенова О.Ю.</p>	<p>Гимназия № 8</p>

		<i>аналитической деятельности руководителей и педагогов.</i>		
<b>Формирование информационно-образовательной среды образовательного учреждения</b>	<p>Цели:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• разработка модели информационно-образовательной среды, обеспечивающей индивидуализацию образования воспитанников;</li> <li>• формирование нового взгляда на позицию педагога, работающего в условиях открытой информационно-образовательной среды.</li> </ul>	<p>Модели информационно-образовательной среды образовательных учреждений разного типа.</p> <p>Создание пакета методических материалов для курсовой подготовки педагогов по теме «Позиции современного педагога»</p>	Модулина О.Б.	Лицей № 2 СОШ № 26
<b>Освоение методики самооценки в управленческой практике ОУ</b>	<p>Создание комфортных условий для овладения административными работниками школы инструментарием применения самооценки к управлению развитием образовательного учреждения по конечным результатам.</p>	<p>Образец самооценки и публичный доклад МОУ СОШ № 5</p> <p>Образец самооценки и публичный доклад МОУ СОШ № 6</p> <p>Методический сборник «Инструктивно-методические рекомендации по внедрению процедуры самооценки в деятельность образовательного учреждения» (из опыта работы МОУ СОШ № 6)</p> <p>Методический сборник «Методические рекомендации по подготовке содержания и оформлению отчета «Самооценка деятельности образовательного учреждения»» (из опыта работы МОУ СОШ № 5)</p> <p>Пакет нормативных и методических материалов по введению самооценки в деятельность ОУ муниципального уровня</p>	Шувалова С.О.	СОШ №№5,6

<p><b>Кадетская школа: теория и практика</b></p>	<p>Информационно-методическая поддержка стратегической команды ОУ в разработке проекта по организации деятельности кадетской школы-интерната, включающего разработку Концепции развития кадетской школы-интерната, структурирование образовательного процесса согласно заявленной теме, протраивание модели МОУ кадетская школа-интернат «Рыбинский кадетский корпус»</p>	<p>Концепция развития кадетской школы-интерната, рекламные буклеты и презентации</p>	<p>Казакова Е.В. Дроздецкая Н.И.</p>	<p>Школа-интернат №2</p>
<p><b>Психолого-педагогическое сопровождение ребенка в процессе перехода с дошкольной на начальную ступень образования</b></p>	<p>Научно-методическое и психолого-педагогическое сопровождение преобразования образовательной среды ДОУ, обеспечивающей психолого-педагогическое сопровождение ребенка в процессе перехода с дошкольной на начальную ступень образования</p>	<p>Модель образовательного процесса ДОУ и начальной школы, обеспечивающей психолого-педагогическое сопровождение ребенка в процессе перехода с дошкольной на начальную ступень образования. Индивидуальная карта развития ребенка. Портфолио ребенка дошкольного возраста (структура)</p>	<p>Смирнова Г.А. Томшакова Н.В. Пилипенко Н.П.</p>	
<p><b>2009 год</b></p>				
<p><b>Реализация преемственности в общеобразовательной школе как способ достижения нового образовательного результата (на примере образовательной системы "Школа 2100")</b></p>	<p>Цель: Создание эффективной системы поддержки ОУ при организации и реализации процесса преемственности обучения учащихся в начальной и основной школе в рамках ОС «Школа 2100»</p>	<p>Пакет методических рекомендаций</p>	<p>Живанская Н.Л. Косилова Н.А. Волкова Т.Л. Маллер О.Г.</p>	<p>СОШ №5,26,32, гимназия 18</p>



<p><b>Управление процессом развития индивидуальности ребёнка в условиях школьного образования</b></p>	<p>Цели:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• разработка модели управления процессами развития индивидуальности ребёнка в условиях школьного образования</li> <li>• способствовать становлению новых ценностно-смысловых установок педагогов на управление процессами развития индивидуальности каждого ребёнка в условиях школьного образования.</li> </ul>	<p>Модель управления процессами развития индивидуальности ребёнка в условиях школьного образования. Пакет методических материалов по проблеме развития индивидуальности ребёнка в условиях школьного образования.          Григорьева И.В., Румянцев А.В. Организация личностно-ориентированного образовательного процесса в старшей школе: методический сборник. – Рыбинск, 2009. – 59 с.          Модулина О.Б., Абрамкина И.И., Лапина Т.М. Личностно-ориентированная информационно-образовательная среда школы: методический сборник. – Рыбинск: МОУ ДПО «Информационно-образовательный Центр», 2009. – 58 с.</p>	<p>Модулина О.Б.</p>	
<p><b>Оценка эффективности инновационной деятельности в ОУ</b></p>	<p>Содействие административной команде образовательного учреждения в выявлении педагогической эффективности и социальных последствий инновации на этапе её реализации и распространения.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Показатели и инструментарий оценки результативности реализации инновационного проекта «Роль современных технических средств обучения в интерактивном образовательном пространстве».</li> <li>2. Разработка и апробация карты самооценки эффективности инновационной деятельности ОУ.</li> <li>3. Исследование по итогам реализации проекта «Роль современных технических средств обучения в интерактивном образовательном пространстве».</li> </ol>	<p>Семенова О.Ю.</p>	<p>Гимназия № 8</p>

<p><b>Педагогический мониторинг как средство эффективного управления функционированием и развитием школы</b></p>	<p>Способствовать созданию механизмов устойчивого развития качественно новой модели мониторинга качества образования в образовательном учреждении, обеспечивающей образование, соответствующее социальному и региональным заказам, с использованием возможностей программного комплекса АСИОУ «Школа»</p>	<p>Разработаны программы педагогического мониторинга в ОУ. Разработан пакет контрольно-измерительных материалов по физике, русскому языку, математике, общественному образованию для работы в программе АСИОУ «Тестовый мониторинг». Разработаны спецификации к данным контрольным работам.</p>	<p>Хмельницкая А.Ю. Крылова Е.Г.</p>	
<p><b>Самооценка как инструмент профессиональной деятельности руководителя ОУ</b></p>	<p>Создание условий для нормативного оформления и внедрения процедуры самооценки образовательного учреждения в системе образования Рыбинска как ресурса эффективности управления ОУ. Включение процедуры самооценки как инструмента управления качеством образовательного учреждения</p>	<p>Сборник Самооценка как инструмент управления образовательным учреждением. Из опыта реализации муниципального инициативного проекта «Разработка, апробация и внедрение процедуры самооценки образовательного учреждения» в 2008-2009 годах: методический сборник/под общ. ред. С.О. Шуваловой. – Рыбинск: МОУ ДПО «Информационно-образовательный центр», 2009. - 91 с. Приложения на CD диске.</p>	<p>Шувалова С.О.</p>	<p>СОШ №№ 5,6</p>
<p><b>Современные подходы к включению родительской общественности в образовательный процесс ДОУ</b></p>	<p>Информационно-методическая поддержка стратегической команды дошкольного образовательного учреждения в выстраивании системы работы по освоению технологий включения родительской общественности в образовательный процесс ДОУ, определению (выбора) и</p>	<p>Методический сборник. Современные подходы к включению родительской общественности в образовательный процесс ДОУ. – Рыбинск: МОУ ДПО «Информационно-образовательный Центр», 2009-73 стр.</p>	<p>Пилипенко Н.П. Дроздецкая Н.И.</p>	<p>ДОУ №106,63,113</p>

	формированию имиджа учреждения, его характеристик, овладению различными механизмами контроллинга, протраиванию продвижения ОУ на рынке образовательных услуг.			
<b>Освоение культурно-образовательного пространства через использование элементов технологии "Музейная педагогика"</b>	Информационно-методическая поддержка стратегической команды дошкольного образовательного учреждения в выстраивании системы работы по освоению технологий включения родительской общественности в образовательный процесс ДОУ, определению (выбора) и формированию имиджа учреждения, его характеристик, овладению различными механизмами контроллинга, протраиванию продвижения ОУ на рынке образовательных услуг	Методический сборник. Освоение культурно-образовательного пространства через использование элементов технологии "Музейная педагогика" – Рыбинск: МОУ ДПО «Информационно-образовательный Центр», 2009 – 109 стр.	Дроздецкая Н.И. Волченкова Н.А.	СОШ №3, ООШ №15, ДЭЦ
<b>Апробирование методик для диагностики результатов воспитательной деятельности в ОУ, формирование банка</b>	Информационно-методическая поддержка стратегической команды образовательного учреждения в выстраивании системы работы по диагностике результатов воспитательной деятельности в ОУ.	Методический сборник Развитие системы воспитательной работы средствами социального проектирования на муниципальном уровне. – Рыбинск: МОУ ДПО «Информационно-образовательный Центр», - 88 стр. СД – диск, приложение	Дроздецкая Н.И. Потапова О.А.	СОШ №17,20,28, 43,44 ООШ №14
<b>Управленческий аспект формирования системы здоровьесохранной педагоги в ОУ</b>	Научно-методическое и психолого-педагогическое сопровождение формирования системы здоровьесохранной педагогики в ОУ, преобразования	Пакет методических материалов по разработанной теме.	Смирнова Г.А.	СОШ № 44

	образовательной среды школы, обеспечивающей сохранение и укрепление здоровья субъектов образовательного процесса.			
--	---	--	--	--

