

**В.И. Рерке
И.С. Бубнова**

**ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ
И ПСИХОЛОГО–ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ
АСПЕКТЫ СОПРОВОЖДЕНИЯ
НАУЧНО–МЕТОДИЧЕСКОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕДАГОГОВ УЧРЕЖДЕНИЯ
СРЕДНЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ**

Государственное бюджетное образовательное учреждение дополнительного
профессионального образования «Институт развития образования»
Краснодарского края

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Кубанский государственный университет»

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Иркутский государственный университет»
Педагогический институт

В.И. Рерке
И.С. Бубнова

**ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ
И ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ
СОПРОВОЖДЕНИЯ НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕДАГОГОВ УЧРЕЖДЕНИЯ
СРЕДНЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ**

Монография

Краснодар, 2024

УДК 37.078
ББК 74.04(2Рос)
Р 42

*Печатается по решению редакционно-издательского совета
ГБОУ ИРО Краснодарского края. Протокол № 2 от 23.04.2024*

Рецензенты:

Яковлева Н.О., доктор педагогических наук, профессор, руководитель центра методической поддержки и инновационного развития системы образования ГБОУ ИРО Краснодарского края, г. Краснодар.

Петров В.Г., кандидат психологических наук, доцент, кафедры психологии образования и развития личности ФГБОУ ВО «Иркутский государственный университет», г. Иркутск.

Рерке В.И., Бубнова И.С.

Р 42 Организационные и психолого-педагогические аспекты сопровождения научно-методической деятельности педагогов учреждения среднего профессионального образования: монография / В.И. Рерке, И.С. Бубнова. – Краснодар: ГБОУ ИРО Краснодарского края, 2024. – 162 с.

ISBN 978-5-907398-14-6

В монографии рассматривают вопросы функционирования и развития различных моделей методической службы профессиональной образовательной организации в условиях реализации ФГОС СПО, а также современные направления деятельности методической службы. Разработана, апробирована модель сопровождения научно-методической деятельности педагогов учреждения среднего профессионального образования.

Научное издание предназначено для руководящих, педагогических работников и организаторов методической деятельности в профессиональных образовательных организациях, педагогов-психологов, социальных педагогов.

Монография подготовлена в рамках реализации ГБОУ ИРО Краснодарского края проекта в статусе федеральной инновационной площадки по теме «*Научно-методическое сопровождение региональной инновационной сетевой инфраструктуры, обеспечивающей непрерывный рост профессионального мастерства учителя*» (приказ Минобрнауки России № 1580 от 25.12.2020).

УДК 37.078
ББК 74.04(2Рос)

ISBN 978-5-907398-14-6

© Рерке В.И., Бубнова И.С., 2024
© ГБОУ ИРО Краснодарского края, 2024

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
ГЛАВА 1. НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПЕДАГОГОВ СРЕДНЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ.....	7
1.1. Сущность научно-методической работы в учреждении среднего профессионального образования.....	7
1.2. Факторы, влияющие на организацию научно-методической деятельности в учреждении среднего профессионального образования.....	22
ГЛАВА 2. ОПИСАНИЕ И АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ И ПСИХОЛОГО- ПЕДАГОГИЧЕСКИХ АСПЕКТОВ СОПРОВОЖДЕНИЯ НАУЧНО- МЕТОДИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕДАГОГОВ УЧРЕЖДЕНИЯ СРЕД- НЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ	36
2.1. Модель научно-методической деятельности педагогов в учреждении СПО (на примере педагогического колледжа).....	36
2.2. Методические рекомендации по организации научно-методической де- ятельности в учреждениях среднего профессионального образования (на основе мониторинга внедрения модели сопровождения НМД колледжа).....	61
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	82
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	85
ПРИЛОЖЕНИЯ	102
Приложение 1. Сравнительная характеристика методической и научно- методической работы.....	102
Приложение 2. Документы, регламентирующие порядок организации и прове- дения научно-методической работы в колледже.....	104
Приложение 3. Локальные акты, регламентирующие отдельные направления научно-методической работы в колледже (работу кафедры).....	106 116
Положение 4. Положение об экспертизе работы кафедр в колледже.....	121
Приложение 5. Положение о проблемной лаборатории.....	124
Приложение 6. Положение о корпоративном обучении.....	
Приложение 7. Командообразование: основные принципы создания и сплочения команд в педагогическом коллективе	131
Приложение 8. Самооценка предпочитаемых командных ролей и потенциа- льных возможностей участия в командной работе.....	156

ВВЕДЕНИЕ

Одной из ключевых проблем модернизации системы профессионального образования, повышения его качества, обеспечения конкурентоспособности выпускника является кадровое обеспечение образовательного процесса. Не случайно, во всех стратегических документах федерального, регионального и муниципального уровней, определяющих развитие образования на длительный период, огромное внимание уделяется повышению профессиональной компетентности, престижа и социального статуса педагогов. В выстраиваемой системе непрерывного образования педагогических работников особое место принадлежит методической работе, осуществляемой образовательным учреждением. Характерной особенностью методической работы, отличающей ее от других видов повышения квалификации, является неразрывная связь с повседневной педагогической деятельностью и решением проблем, выдвигаемых образовательным процессом конкретного образовательного учреждения. С учетом современных задач модернизации профессионального образования перед образовательным учреждением, ее руководителями и педагогами стоит серьезная проблема не просто выбора собственной модели методической работы, а обеспечения ее перевода в статус научно-методической работы.

В профессиональных учебных заведениях, работающих в режиме внедрения педагогических инноваций, научная деятельность педагогов занимает все больший объем в содержании методической работы. Участвуя в разработке и апробации учебных программ, профессиональных модулей, подготовке и издании учебно-методических пособий, дидактических и диагностических материалов и т.п., педагоги оказываются вовлеченными в научно-методический процесс, целенаправленно организуемый в рамках работы методической службы. Режим такой работы нуждается не просто в качественном управлении, но и в управлении работой всех подразделений, структур образовательного учреждения. Таким образом, руководители испытывают потребность в построении такой модели организации научно-методической работы, которая построена с

учетом психологических и педагогических требований к организации взаимодействия руководителя и педагогов для получения качественных результатов в практике деятельности.

Исследования Г.И. Горской, Л.П. Ильенко, В.С. Лазарева, В.М. Лизинского А.М. Моисеева, Н.В. Немовой, М.М. Поташника, П.И. Третьякова, Т.И. Шамовой и др. раскрывают сущность и роль методической работы в образовательном учреждении, функции управления в определении перспектив и направлений ее развития, рассматривают технологические подходы к планированию и организации методической работы. Однако современный этап становления и развития научно-методической работы требует новых исследований, изучающих как специфику ее содержания, так и особенности управления ею. Диссертационные исследования К. Абдуллиной, О.Ф. Гагариной, И.Ю. Ковалевой и др., появившиеся в последнее десятилетие, посвящены рассмотрению актуальных проблем развития научно-методической деятельности в учреждениях образования. В тоже время изучение количества публикаций управленцев-практиков, представляющих разнообразный практический опыт, свидетельствует об отсутствии публикаций об организации сопровождения научно-методической работы и оценочных критериях, позволяющих обосновано проводить оценку научно-методической деятельности преподавателя СПО и основных параметров управления научно-методической работой в образовательном учреждении.

Цель исследования: изучить сущность научно-методической деятельности педагогов в системе СПО и организовать процесс сопровождения данного вида деятельности.

Объект исследования: процесс сопровождения научно-методической деятельности педагогов.

Предмет исследования: организация сопровождения научно-методической деятельности педагогов в системе среднего профессионального образования.

Гипотеза исследования: научно-методическая деятельность педагога в системе среднего профессионального образования будет эффективной, если:

- разработана модель сопровождения научно-методической деятельности педагогов СПО;
- в модели учтены факторы, влияющие на организацию научно-методической деятельности;
- разработаны и апробированы критерии научно-методической деятельности преподавателя СПО в соответствии с задачами повышения качества подготовки специалиста.

Задачи исследования:

- Выявить сущность и особенности научно-методической деятельности в учреждении среднего педагогического образования
- Определить факторы, влияющие на организацию научно-методической деятельности в педагогическом колледже.
- Разработать и описать модель сопровождения научно-методической деятельности педагогов в учреждении СПО, определив критерии и показатели эффективной научно-методической деятельности педагогов в системе СПО.
- Разработать методические рекомендации по организации научно-методической деятельности в учреждениях среднего профессионального образования.

Методы исследования:

1. Теоретические: анализ литературы по проблеме исследования, анализ нормативных документов, регулирующих деятельность педагогов СПО, моделирование.
2. Эмпирические: анализ документов, обеспечивающих научно-методическую деятельность преподавателей, мониторинг опыта в результате апробации модели сопровождения научно-методической работы.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКОЙ РАБОТЫ В УЧРЕЖДЕНИЯХ СРЕДНЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

1.1. Сущность научно-методической работы в учреждении среднего профессионального образования

В последние годы интерес к методической работе значительно вырос. Появилось много значимых работ российских ученых (Л.В. Алферова, Л.Н. Буйлова, С.В. Кочнева, Ю.К. Бабанский [8], Ю.А. Долженко, В.И. Ерошина, И.В. Жуковский, Л.П. Ильенко, М.В. Кларин [47], Е.В. Коротаева, Н.Н. Чернякова, И.М. Курдюмова [64], В.С. Лазарев [69], Т.Н. Макарова, А.М. Моисеев, П.И. Пидкасистый, М.М. Поташник [120], И.П. Третьяков, Л.И. Фалюшина, П.В. Худоминский, Т.И. Шамова и др.), в которых исследователи, дополняя друг друга, раскрывают различные аспекты методической работы образовательных учреждений [121].

Анализ психолого-педагогической литературы позволяет назвать некоторые подходы к определению понятия «методическая работа». Под методической работой понимают:

- особую структурно-организационную форму в образовательном учреждении (Ю.К. Бабанский, П.И. Пидкасистый) [7];
- специальный комплекс практических мероприятий, базирующийся на научной основе. (Л.П. Ильенко и В.П. Симонов) [9];
- систему внутренней организационной педагогической и управленческой деятельности администрации и коллектива образовательного учреждения, направленную на обеспечение непрерывного совершенствования педагогической квалификации и профессионального мастерства педагога в целях повышения качества учебно-воспитательного процесса» (Л.И. Фалюшина) [16];

– управленческую систему, в которой определены цель, задачи, функции, методы и формы организации (В.П. Беспалько, Ю.А. Конаржевский, М.М. Поташник, Т.И. Шамова) [17], [18];

– целостную систему, основанную на достижениях науки и передового педагогического опыта, на конкретном анализе учебно-воспитательного процесса, систему взаимосвязи мер, действий и мероприятий, направленных на всестороннее повышение квалификации и профессионального мастерства каждого педагога, на развитие и повышение творческого потенциала педагогического коллектива в целом на совершенствование учебно-воспитательного процесса, достижение оптимального уровня образования, воспитания и развития детей» (Л.П. Ильенко, А.М. Моисеев) [91];

– деятельность по освоению наиболее рациональных методов и приемов обучения и воспитания учащихся; деятельность по повышению уровня профессиональной компетентности педагога в организации и реализации воспитательно-образовательного процесса, обмену опытом между членами педагогического коллектива, выявлению и пропаганде актуального педагогического опыта [99];

– основной вид образовательной деятельности, представляющий собой совокупность мероприятий, проводимых администрацией школы, учителями и воспитателями в целях овладения методами и приемами учебно-воспитательной работы, творческого применения их на уроках и во внеклассной работе, поиска новых, наиболее рациональных и эффективных форм и методов организации, проведения и обеспечения образовательного процесса (Т. Н. Макарова) [94];

– целостную, основанную на достижениях науки и передового педагогического опыта систему взаимосвязанных мер, направленных на повышение профессионального мастерства каждого педагога; на развитие творческого потенциала всего педагогического коллектива; повышение качества и эффективности учебно-воспитательного процесса (К.Ю. Белая) [110].

Следовательно, большая часть авторов считает, что методическая работа в образовательном учреждении – это система или деятельность, направленная на совершенствование воспитательно-образовательного процесса, достижение определенного уровня образования, воспитания и развития обучающихся и развивает профессиональную компетентность педагогов в вопросах качества и эффективности педагогического процесса.

Актуальные вопросы научно-методического обеспечения системы среднего профессионального образования имеют важное значение для решения задачи его опережающего развития. Это обуславливает ведущую роль задач создания условий для повышения качества среднего профессионального образования, соответствующего потребностям современной социально-экономической ситуации страны, региона, города в целевой программе модернизации среднего профессионального образования [109].

В понятии «научно-методическая система», заключен не только принцип социального заказа – качественного обучения, но и принцип развития личности педагога, личности обучающегося, владеющего и управляющего своим профессионально-образовательным ресурсом, воспитания ответственности обучаемого за свой образовательный потенциал в ближайшей перспективе на различных уровнях обучения внутри одной образовательной организации.

Понятие «научно-методическое обеспечение» рассматривается, как инновационная технология обеспечения деятельности педагога в профессиональной образовательной организации и считается нововведением в управлении качеством образования, где научно-методическая работа педагога становится его функциональной обязанностью [102].

Обеспечение инновационных процессов предполагает реализацию совокупности таких функций как научная, образовательная, аналитическая, исследовательская, организационная, консультационная, координационная, информационная, проектировочная и прогностическая.

Основной педагогический результат научно-методической системы предполагается как эффективные организационно-педагогические условия для формирования коллектива инновационного типа, обеспечивающего качество процесса профессиональной подготовки обучающихся через комплексное научно-методическое обеспечение процесса обучения и педагогическое сотрудничество ученых, педагогов-теоретиков, педагогов-практиков и творческой молодежи, проявившей интерес в проектно-исследовательской деятельности [103].

Значимость научно-методической системы обеспечения деятельности педагогов образовательных организаций в современном постиндустриальном обществе определяет оценочные показатели (критерии) качества педагогического (методического) труда педагога в подготовке эффективных условий для качественного управления учебным процессом. Здесь учитывается профессионально-кадровый и научно-методический потенциал педагогических коллективов по обеспечению качества профессиональной подготовки специалистов, конкурентоспособности, мобильности и динамизму самого педагога.

Существенно определена значимость деятельности педагогов, работающих в постоянном экспериментально-инновационном режиме, который обеспечивает тесную связь педагогической практики с педагогической наукой и совершенствует учебный процесс. Понятие устойчивое развитие определяется как экспериментально-инновационный режим педагогического работника, в котором он находится постоянно [79]. Научно-методическая система обеспечения образовательного процесса, функционирующая в режиме устойчивого развития, сопряжена с учебно-методическими, научно-методическими компонентами, наделена всеми основными категориями понятия «система», с достижением поставленной цели – информация, разработка, апробация, корректировка и реализация научных результатов исследовательской, опытно-экспериментальной и инновационной деятельности педагогов-теоретиков, ученых, педагогов-практиков непосредственно в практической повседневной деятельности педагога.

Итак, научно-методическое обеспечение инновационного развития образовательной организации – это процесс поиска и разработки организационно-педагогических и методических условий доведения научных результатов до их практического применения в деятельности педагогов [80].

Сегодня научно-методическое обеспечение деятельности педагогов – это задача по повышению качества обучения, решение которой заключается в поиске технологий проектирования инновационной структурно- функциональной модели методической службы современной ПОО.

Следует отметить, что решение этой задачи в системе профессионального образования зависит от того, как оперативно используются новые образовательные технологии, методики, приемы и формы обучения в образовательных учреждениях системы, и как организована работа педагогов по внедрению новых программно- методических комплексов, методик и технологий обучения, внедрения электронного обучения, апробации онлайн-курсов, организации инновационной деятельности педагогических работников.

Таким образом, мы определили, что «научно-методическая деятельность» – это особый вид образовательной деятельности, представляющий собой совокупность мероприятий, проводимых руководством, педагогическим коллективом в целях овладения современными образовательными технологиями, творческого применения их на занятиях и во внеаудиторной обстановке, поиска новых, наиболее рациональных и эффективных форм и методов управления, организации и обеспечения образовательного процесса.

Цель научно-методической работы – оказание действенной помощи педагогам в улучшении организации обучения, воспитания учащихся, обобщении и внедрении передового педагогического опыта, повышении теоретического уровня и педагогической квалификации и компетентности преподавателей, в овладении научно обоснованным анализом и самоанализом деятельности педагога и результатов его труда [48].

В современной педагогической практике наблюдается изменение роли преподавателя, который из транслятора знаний превращается в мотиватора, организатора учебной деятельности, тьютора обучения, создающего необходимую среду и осуществляющего поддержку обучающегося в поиске наиболее оптимального пути и способов освоения компетенций, требуемых как на рынке труда, так и для продолжения образования в будущем [49].

Профессиональная компетентность педагогов в системе СПО, профессиональная культура труда, конкурентоспособность, динамизм и мобильность зависят от научно-методической среды ПОО, которая позволяет педагогам совершенствовать свое методическое мастерство, выступая гарантом качества обучения. Носители этого качества – выпускники ПОО стремятся занять свою «нишу» на рынке труда, реализуя свои способности, профессиональные компетенции, одновременно удовлетворяя свои профессиональные потребности и потребности рынка труда.

Практика показывает, что основным путем, способный существенно повлиять на повышение уровня педагогического мастерства преподавателей, их профессиональной компетентности – это четкая, на подлинно научной основе организованная исследовательская и методическая работа [26].

Рассмотрим отличительные особенности традиционной и инновационной систем методической работы (таблица 1).

Таблица 1

Сравнительная характеристика системы методической работы

Критерии	Традиционная	Инновационная
Определение	Часть системы непрерывного профессионального образования педагогов	Система условий, способствующих саморазвитию каждого педагога, выстраиванию его индивидуальной образовательной траектории
Цель	Освоение наиболее рациональных методов и приемов обучения и воспитания обучающихся	Создание условий для профессионального саморазвития, готовности к инновациям, творческой самореализации

Задачи	Обобщение и внедрение передового педагогического опыта	Диагностика, экспертиза, обобщение, технологизация опыта
	Практическая помощь педагогу	Образовательный аудит, консалтинг, аутсорсинг
	Повышение квалификации педагогов	Проектирование программ профессионального развития и саморазвития педагогов
	Работа с профессиональным (закрытым) сообществом	Формирование открытого (сетевого) полипрофессионального сообщества
	Выполнение инструкций по готовым алгоритмам	Проектирование, моделирование новых педагогических практик, авторских методических систем
	Поощрение лучших практик и педагогов	Создание условий для развития мотивации к профессиональному росту
Содержание	Дидактическое Методическое	Технологическое (изучение и применение ИКТ, современных образовательных технологий) Культурологическое (формирование методологической, психологической, технологической, методической культуры педагога)
Результативность	Педагогическое мастерство	Уровни профессионального саморазвития педагога (педагогическая техника, педагогическое мастерство, творческая деятельность, создание индивидуального стиля, авторских программ и технологий, готовность к инновациям). Инновационные принципы работы (системность, диагностичность, дифференцированность, оптимальность, технологичность).

Следовательно, сущность методической работы как деятельности заключается в оказании системной практической помощи педагогам в повышении их профессиональной компетентности в вопросах качественного осуществления педагогической деятельности.

Как показывает педагогическая практика, в современной литературе существуют различные точки зрения на структуру компонентов методической работы как деятельности.

Так, Л.И. Ильенко считает, что в методической работе образовательного учреждения должны присутствовать такие компоненты, как: цель, задачи, содержание, организационные формы, методы, средства, условия для роста педагогического мастерства каждого педагога и коллектива, а также результаты. Все эти компоненты обеспечивают и функционирование структуры методической работы, и, при определенных условиях, ее результативность. Автор перечисляет основные компоненты в структуре методической работы, но не раскрывает их содержания и способы реализации на базе образовательного учреждения [27].

Любая деятельность, в том числе и методическая, начинается с целеполагания. К целям методической работы обращаются многие авторы.

К.Ю. Белая предлагает следующие цели методической работы: освоение современных образовательных технологий; повышение уровня общедидактической и методической подготовленности педагога к организации педагогического процесса; обмен опытом между членами педагогического коллектива [41].

Н.С. Голицина, Н.В. Немова, О.А. Скоролупова, П.И. Третьяков подчеркивают, что сегодня цели методической работы не должны ограничиваться только констатацией состояния дел в образовательном учреждении, фиксацией уровня образованности специалистов и определением их квалификационных разрядов [44].

Согласно представлениям Л.Н. Буйловой, С.В. Кочневой, Л.И. Ильенко, П.И. Третьякова, цель методической работы заключается в росте уровня профессиональной компетентности педагога, педагогического коллектива учреждения и совершенствовании качества организации воспитательно-образовательного процесса учреждения для полноценного развития личности обучающегося.

В соответствии со словарем справочником по педагогике, «цель» – это осознанный образ предвосхищаемого результата, на достижение которого направлено действие (В.А. Мижериков). Из всех целей, представленных авторами, заслуживает внимания и оправдывает методическую деятельность одна – оказание помощи педагогу и всему педагогическому коллективу в повышении и развитии их профессиональной компетентности для достижения качественных результатов в своей педагогической деятельности, а все остальное – это задачи, при помощи которых будет решаться основная цель методической работы. В тоже время, для достижения вышеуказанной цели необходимо выявлять начальный уровень профессиональной подготовки педагогов и лишь затем формулировать цель и планировать, и организовывать методическую работу с педагогами [33].

Проведенный анализ работ Н.В. Немовой, М.М. Поташника, Г.Н. Поповой, П.И. Третьякова позволяет констатировать, что в настоящее время вопрос о функциях методической работы в образовательных учреждениях широко обсуждается, и на сегодняшний день не является решенным [122].

Представляется наиболее продуктивным мнение А.М. Моисеева и О.М. Моисеевой, которые определяют три функции методической работы образовательного учреждения с позиции иерархических уровней системы образования:

- функции методической работы по отношению к общегосударственной системе образования, педагогической науки и передовому педагогическому опыту;
- функции методической работы по отношению к педагогическому коллективу образовательного учреждения;
- функции методической работы по отношению к конкретному педагогу [122].

П.И. Третьяков рассматривает функции методической работы через задачи управления и представляет их в следующем порядке: информационно-

аналитическая, мотивационно-целевая, плано-прогностическая, организационно-исполнительская, контрольно-оценочная, регулятивно-коррекционная.

Содержательно и достаточно системно представлены функции методической работы у Л.Н. Буйловой и С.В. Кочневой. Авторы предлагают следующее их содержание:

- информационная – направлена на сбор и обработку информации по проблемным вопросам методической работы учреждения, на выявление и создание банка данных по актуальным вопросам деятельности образовательного учреждения;

- аналитическая – направлена на изучение фактического состояния методической работы и обоснованности применения способов, средств, воздействий для достижения целей, на объективную оценку полученных результатов и выработку решающих механизмов по ее совершенствованию;

- плано-прогностическая – основа деятельности методической работы учреждения. Она направлена на выбор как идеальной, так и реальной цели и разработку планов по ее достижению;

- проектировочная – направлена на разработку содержания и создание различных проектов деятельности учреждения;

- организационно-координационная должна учитывать на основе данных проблемно-ориентированного анализа конкретную ситуацию в учреждении, обеспечивать возможность каждому педагогу повысить уровень профессиональной компетенции;

- обучающая функция методической работы (повышение квалификации) направлена на повышение и развитие профессиональной компетенции конкретного педагога в осуществлении воспитательно-образовательного процесса, т.е. вооружение педагога актуальными педагогическими знаниями и технологиями, развитие его общей эрудиции, а также необходимых для педагога свойств и качеств личности;

– контрольно-диагностическая – занимает особое место в методической работе и реализуется по отношению к педагогам. Организация контроля позволяет определить соответствие функционирования и развития методической деятельности учреждения [125].

Анализ исследуемой литературы по рассмотрению задач методической работы приводит нас к выводу, что авторы не всегда достаточно разграничивают, задачи методической работы учреждения от общих задач образовательной деятельности учреждения. Так, например, В.А. Беляева, В.П. Дуброва, Л.И. Фалюшина предлагают общие подходы к определению задач методической работы:

- управление образовательным процессом (целенаправленное воздействие на него для обеспечения оптимального функционирования и развития);
- организация повышения профессиональной компетентности педагогов (знакомство педагогов с новыми психолого-педагогическими исследованиями, распространение передового педагогического опыта, а в режиме развития – подготовка педагогов к инновационной деятельности) [30].

Наиболее современные требования к постановке задач методической работы предлагают авторы Л.Н. Буйлова и С.В. Кочнева. Суть их заключается в следующем:

- исследование образовательных потребностей социума;
- анализ состояния образовательной работы в учреждении;
- формирование банка информации по основным направлениям развития системы образования (программы, технологии, методическая литература и т.д.);
- обеспечение высокого качества воспитательно-образовательного процесса путем внедрения программ, технологий нового поколения;
- выявление, изучение и оценка результативности педагогического опыта в образовательном учреждении, его обобщение и распространение;

- прогнозирование, планирование и работа по повышению и развитию профессиональной компетенции педагогического коллектива учреждения; оказание им организационно-методической помощи в системе непрерывного образования;
- оказание поддержки педагогическим работникам в инновационной деятельности, помощь в подготовке к аттестации;
- организация совместной работы с учреждениями науки при проведении совместных форм работы (конференции, педагогические чтения, эксперименты) [31].

Следующий компонент методической работы как деятельности – это содержание. Содержание методической работы формируется на основе разных источников:

- законов Российской Федерации, нормативных документов, инструкций, приказов Министерства образования РФ и регионов, определяющих цели и задачи системы профессионального образования, а значит и методической работы;
- программ развития образования в регионе, учреждения, авторских программ, пособий, позволяющих обновлять традиционное содержание методической работы;
- новых психолого-педагогических и методических исследований, повышающих научный уровень методической работы;
- результатов диагностики и прогнозирования состояния воспитательно-образовательного процесса, уровня развития студентов, помогающих определить основное содержание методической работы и самообразования педагогов [39].

Т.П. Колодяжная утверждает, что содержание методической работы должно быть направлено на выполнение конкретных задач каждого учреждения, сформулированных в Уставе, программе развития и годовом плане.

Современный уровень системы образования предъявляет новые требования как к пониманию основной сущности методической работы, так и к ее организации в общеобразовательных учреждениях. Переходя в режим развития образовательные учреждения, стремятся определить специфику своей деятельности, включаются в поиск нового содержания образования, осмысливают научно-методические основы образовательного процесса, работают над созданием учебно-методических пособий, пытаются обновить устаревшую систему работы с кадрами, повысить уровень методической помощи педагогам, освоить новые модели методической работы учреждения. Если раньше она сводилась к общему административному контролю и управлению за деятельностью педагогов, то сегодня результатом методической работы является качество содержания образования, образовательного процесса в целом и повышение профессиональной компетентности педагога и педагогического коллектива. В связи с изменениями образовательной практики СПО уровень методической работы повысился – стал научно-методическим [37].

В профессиональных образовательных учреждениях, работающих в режиме внедрения педагогических инноваций, научная деятельность педагогов занимает все больший объем в содержании методической работы. Преподаватели, участвуя в разработке и апробации учебных программ и профессиональных модулей, подготовке и издании учебно-методических пособий и т.п., оказываются вовлеченными в научно-методический процесс.

Рассматривая технологию управления научно-методической деятельностью, авторы отмечают, что это научно обоснованное, целенаправленное взаимодействие руководителя с педагогами, ориентированное на разрешение конкретных проблем обучения и воспитания путем исследования объективных закономерностей учебно-воспитательного процесса. Управленческая деятельность может быть представлена в виде технологической цепочки, определяющей последовательность действий руководителя: диагностика; целеполагание; прогнозирование и т.д. (Гребенкина, Анциперова). Применительно к научно-

исследовательской деятельности в модифицированном виде предложенная технология будет заключаться в осуществлении следующих последовательных этапов работы: анализ исходного состояния объекта (диагностика творческого потенциала педагогического коллектива, изучение научно-методических потребностей и возможностей его членов, уровень его готовности к инновационной, научно-исследовательской деятельности); постановка целей и задач (создание программ, проектов); прогнозирование (прогнозы относительно выбора содержания и направлений исследовательской деятельности, вероятных проблем, путей и средств их решения, возможных последствий); проектирование (генерация, проработка и комбинирование проектных идей и решений; результат проектирования – образ новой модели научно-исследовательской деятельности); педагогическая коммуникация (общение, взаимодействие, адресные рекомендации, информационное воздействие); организация (создание научных структур, коллективов, сообществ, стимулирование их деятельности); анализ полученных результатов (контроль, оценка, коррекция, регулирование).

Существенную роль в процессе эффективного управления научно-методической деятельностью играет правильно организованная работа с педагогическими кадрами. Организуя научно-методическую деятельность педагогов в средних специальных учебных заведениях, руководителю следует учитывать, что она отличается от работы научных коллективов вузов, научно-исследовательских центров и лабораторий, занимающихся истинно научной работой как творением нового научного знания.

Преподаватель-практик, проводя научно-методическую работу, отталкивается от проблем конкретного учебного заведения. Он может осмыслить ситуацию, соотнести ее с научной теорией на основе имеющихся закономерностей найти путь решения возникшей проблемы, оказать помощь коллегам [55]. Исследования педагогов отличаются от исследований научных коллективов: прикладным характером (исследования решают какую-либо актуальную проблему конкретного учебного заведения); направленностью на совершенствование

учебно-воспитательного процесса и повышение результатов обучения и т.п. При этом важным является создание условий, стимулирующих педагогов к творческому поиску, достижению максимальных результатов. К таким условиям следует отнести:

- информирование педагогических кадров об актуальных проблемах обучения и воспитания;
- создание ситуации постоянного творческого общения педагогов как внутри учреждения, так и вне его (организация встреч, научных семинаров, конференций, «круглых столов» и т.п.);
- организационную, педагогическую и содержательную «поддержку» – сопровождение экспериментальной и инновационной деятельности педагогов;
- предоставление преподавателям свободы выбора направлений исследований, степени участия и форм научно-исследовательской деятельности (работа в составе проблемных групп, творческих лабораторий, в парах или индивидуально);
- ознакомление преподавателей с методологией научно-педагогического исследования;
- консолидацию усилий педагогического коллектива для разработки и реализации научно-исследовательской программы, базирующейся на многостороннем и разноуровневом анализе единого объекта;
- включение педагогов в систему информационного пространства;
- обеспечение гласности и объективной оценки результатов научно-исследовательской работы педагогов (творческие отчеты, сообщения и т.д.);
- наличие системы материального вознаграждения [58].

Таким образом, образовательные учреждения, работающие в режиме развития, стремясь решать проблемы образовательного процесса посредством разработки и внедрения в практику педагогических инноваций, объективно переводят методическую работу в статус научно-методической. Научно-методическая работа призвана способствовать обеспечению качества образова-

ния в учреждении. Система научно-методической работы – сложная динамическая и целостная система, имеющая свои мотивы, цель, содержание, формы, методы и результаты. В связи с функциональным предназначением данной системы ее мотивы, побуждающие к деятельности, во многом обусловлены теми образовательными потребностями, которые существуют в актуальной внешней среде образовательного учреждения и внутри педагогического коллектива.

1.2. Факторы, влияющие на организацию научно-методической деятельности в учреждении СПО

Для успешного выполнения стратегических задач в области эффективности управления деятельностью педагогов, в том числе научно-методической, первостепенное значение имеет изучение факторов, влияющих на ее качество, своевременное и полное использование резервов роста и совершенствование на базе этого обоснованной системы анализа, планирования и оценки эффективности управления научно-методической деятельностью педагогов.

Это актуально особенно сейчас, когда образование испытывает сегодня затруднения экономического характера, ограничение в ресурсах, и проблема выживаемости среднего педагогического образования во многом должна решаться за счет резервов, использование которых не требует больших затрат.

В настоящее время вопросы оценки влияния различных факторов на деятельность педагогов, в том числе научно-методическую, решаются либо без учета реально сложившейся экономической ситуации, либо с позиции здравого смысла, обыденных представлений.

Исследователи предлагают различную классификацию факторов, влияющих на эффективность деятельности персонала.

По степени управляемости факторы разделяют на нерегулируемые, слабо регулируемые и регулируемые. *Нерегулируемые* факторы не зависят от управленческих решений, к ним относятся факторы, характеризующие месторасположение учреждения, их количества и др. Под *слаборегулируемыми* чаще всего

понимают факторы, обладающие большой инертностью, изменение которых за определенный период времени мало зависит от управленческих решений [63].

К *регулируемым* относятся факторы, характеризующие качество управления персоналом, уровень организации труда и отдыха, степень использования ресурсов и т.д. Именно эта группа факторов и формирующих их исходные показатели необходима нам для дальнейшего исследования, поскольку руководитель может повлиять на регулируемые факторы.

Выделяют факторы внутренние и внешние. К внутренним относят факторы, которые зависят от деятельности самого учреждения и характеризуют работу коллектива. К внутренним факторам относятся: материально-технические (использование прогрессивных предметов труда, применение современного оборудования, проведение модернизации и реконструкции материально-технической базы); организационно-управленческие (освоение новых видов деятельности, разработка стратегии и тактики и развития организации, информационное обеспечение процессов, принятия решений); экономические факторы (финансовое планирование деятельности учреждения, анализ и поиск внутренних резервов развития, экономическое стимулирование); социальные факторы (повышение квалификации работников, улучшение условий труда, организация оздоровления и отдыха работников).

К внешним относятся факторы, не зависящие от деятельности учреждения, но количественно определяющие уровень использования производственных и финансовых ресурсов данного учреждения.

Для удобства изучения условий труда совокупность факторов некоторые исследователи подразделяют на следующие группы:

- санитарно-гигиенические, определяющие внешнюю среду и микроклимат, состояние воздуха, шум, вибрации, ультразвук, освещение и т.п., а также санитарно-бытовое обслуживание;

- психофизиологические, обусловленные конкретным содержанием трудовой деятельности, характером данного вида труда: физическая и нервная, психическая нагрузка, монотонность, темп и ритм труда;
- эстетические, воздействующие на формирование эмоции работника: оформление оборудования, оснастки, одежда, применение функциональной музыки и пр.;
- социально-психологические, характеризующие взаимоотношения в трудовом коллективе и создающие соответствующий психологический настрой работника с работодателем;
- режим труда и отдыха, обеспечивающий высокую работоспособность за счет уменьшения утомления [59].

Задачей научной организации труда в области условия труда является приведение всех факторов в оптимальное состояние в целях повышения работоспособности и сохранения жизнедеятельности работников.

Поскольку названные факторы являются общими для всех видов профессиональной деятельности, то они присущи и педагогической деятельности.

Специфика педагогической деятельности связана с ежедневными психическими перегрузками, высокой ответственностью, с дисбалансом между интеллектуально-энергетическими затратами и морально-материальным вознаграждением, профессиональными стрессами и т.д. Специфика педагогического общения включает в себя необходимость осуществления частых и интенсивных контактов, взаимодействие с различными социальными группами. Н.Г. Гришина считает, что многие педагоги подвержены профессиональному выгоранию – платой за свои нереализованные жизненные ожидания. Многие педагоги имеют негативные переживания, связанные с утратой ощущения смысла своей профессиональной деятельности. Например, «работа впустую», равнодушие и непонимание окружающих приводят к обесцениванию усилий и потере веры в смысл жизни. В. Франкл определил «смысл жизни» как основную потребность человеческого существования, говоря не о смысле жизни «вообще», а о «кон-

кретном смысле каждой конкретной ситуации и каждого конкретного человека»: «...мы не изобретаем смысл своего существования, а обнаруживаем, раскрываем его».

Учитывая данные факторы, опираясь на собственную практику работы с преподавателями, нами были разграничены основные группы факторов, влияющих на научно-методическую деятельность педагогов СПО:

Физиологические (пол, возраст, состояние здоровья, умственные способности, физические способности и др.);

Технологические (характер решаемых задач, сложность труда, техническая оснащенность, уровень использования современных технологий и др.);

Структурно-организационные (условия труда, соотношение численности категорий персонала, режим работы: стаж работы, квалификация; уровень использования педагога и др.);

Территориально-ситуационные (месторасположение работы, затраты времени на дорогу от дома до работы, уровень конкуренции, инфляция, безработица, дифференциация доходов);

Социально-экономические (материальное стимулирование, страхование, социальные льготы, уровень жизни и др.);

Социально-психологические (моральный климат в коллективе, психофизиологическое состояние работника, статус и признание, организационная культура фирмы, благодарность, перспектива продвижения по службе и др.) [60].

Многие исследователи считают, что определяющую роль в женских коллективах играют социально-психологические факторы.

С.И. Ерина и Е.Е. Соколова выявили, что для работников-женщин, составляющих большинство работников образования, ведущими факторами, влияющими на занятие научно-методической деятельностью, являются: материальное обеспечение (40% ответов), желание проявить себя (40% ответов) и интерес к самой работе (33% ответов). Для 21% опрошенных женщин научная ра-

бота является способом борьбы с монотонностью быта, уходом от домашних дел. Лишь 6% женщин ответили, что научная работа нужна им для достижения определенного социального статуса, карьерного роста.

Если мотивация является основным внутренним фактором, определяющим направленность деятельности человека, то не удивительно, что, используя ее, можно добиться многократного повышения (или понижения) эффективности и результатов деятельности.

Мотивация придает деятельности человека определенный смысл «давая ему... перспективу дальнейшего развития его побуждения, без которой текущие заботы повседневности теряют свое значение».

В настоящее время для объяснения мотивации педагога широко привлекаются общепсихологические теории. В качестве примера можно привести широко известную пирамиду потребностей А. Маслоу. Еще одной моделью является работа Х. Мюррея, в которой выделяется четыре основных побудителя поведения: потребности в достижении, доминировании, самостоятельности, аффилиации. М. Аргайл включил в общую структуру мотивации: не социальные потребности, которые могут вызвать социальное взаимодействие (биологические потребности в воде, еде, деньгах и т.д.); потребность в зависимости как принятие помощи, защиты, принятие руководства; потребность в аффилиации, стремление быть в обществе других людей, в дружеском отклике, принятие группой; потребность в доминировании, т.е. принятии себя другими или группой других как лидера, которому дозволено говорить большее время, принимать решения; сексуальная потребность – физическая близость, дружеское и интимное социальное взаимодействие представителя одного пола с привлекательным представителем другого пола; потребность в агрессии, в нанесении вреда физически или вербально; потребность в чувстве собственного достоинства, принятие себя как значимого [70].

Отечественные авторы разграничивают мотивы по разным основаниям, например, в зависимости:

- от характера участия в деятельности (понимаемые, знаемые и реально действующие: по А.Н. Леонтьеву) [70];
- по времени обусловливания деятельности (далекая – короткая мотивация: по Б.Ф. Ломову);
- от социальной значимости (социальные – узколичные: по П.М. Якобсону);
- от фактической включенности в саму деятельность или находящиеся вне ее (широкие социальные мотивы и узколичные мотивы: по Л.И. Божович);
- источнику мотивации (внутренние, например, ориентация на процесс, результат и содержание своей деятельности, либо внешние, например, мотив достижения, мотивы определенного типа деятельности).

Последнее прямо указывает на существование концепций профессиональной деятельности педагога. Для повышения мотивации педагога предполагаются различные меры его стимулирования. Их можно классифицировать в соответствии с тремя основными направлениями усиления мотивации педагога: удовлетворение материальных и социальных потребностей педагогов, стремления к личностному росту и самоактуализации.

Удовлетворение материальных потребностей педагогов достигается через:

- заработную плату (должна соответствовать выполненной работе);
- возможность приобретения нужных вещей (предметов обихода, научно-методической и учебной литературы и т.д.).

Удовлетворение социальных потребностей педагогов достигается через:

- информированность (знакомство с достижениями коллег, что позволяет сравнить их с результатами своей работы и порождает чувство соревновательности; получение обратной связи о своей деятельности; получение сведений о критериях успеха);
- общение с коллегами (посредством творческих встреч, конференций, семинаров, создания и функционирования профессиональных сообществ и т.д.).

Удовлетворение потребностей педагогов в личностном росте и самоактуализации достигается через:

– разработку и принятие программы развития каждого педагога, перспективное планирование, выстраивание его профессиональной карьеры [57].

Общепризнано, что существуют два вида мотивации – внешняя и внутренняя. Внутренняя подразумевает стремления, желания, готовность человека к тем или иным действиям, внешняя – систему побуждений в виде норм, правил, поощрений, наказаний по отношению к персоналу. Проблема управления заключается в том, чтобы согласовать внутреннюю и внешнюю мотивацию, но обозначается проблема – какую из них по какой «настраивать». Желание руководителей создать мотивацию у сотрудников, по мнению Е. Кудрявцевой, всегда сопряжено с проблемой распоряжения сотрудников этой мотивацией. Часто возникают ситуации, когда система организации работы персонала вступает в противоречие с механизмами экономической, социальной и профессиональной мотивации. Автор считает организационную (корпоративную) культуру учреждения важным фактором влияния на общую результативность работы. Позитивная организационная культура способствует повышению эффективности деятельности учреждения, негативная, соответственная, препятствует. Корпоративная культура – это набор элементов, которые обеспечивают мотивацию сотрудников без каких-либо денежных выплат, создавая благоприятный климат для работы. К базовым элементам корпоративной культуры относят миссию учреждения (общая философия и политика), базовые цели (стратегия деятельности), этический кодекс (отношения с обучающимися, родителями, сотрудниками, работодателями), корпоративный стиль (цвет, логотип, флаг, униформа).

Исследования, посвященные феномену организационной культуры, свидетельствуют о том, что каждый сотрудник остается именно на той работе, которая позволяет ему поддерживать собственные смыслы и жизненные ориентиры, не создает нравственных проблем и способствует обеспечению комфортного образа жизни. Каждому необходимо получить признание в той области, ко-

торая важна для него. По этой причине люди могут отказаться от престижной должности, повышенного оклада в другом месте. Ведь никто не гарантирует, что вместе с хорошим приобретением не исчезнут психологические факторы – увлеченность делом, дружный коллектив, комфортность взаимоотношений и др. Вот почему в последнее десятилетие особое внимание в эффективном управлении уделяется такому фактору как организационные технологии, которые обеспечивают организационную культуру организации и эффективность ее и деятельности ее сотрудников. Важно, чтобы в организации работы учитывались имеющиеся ресурсы. Грамотная оценка ресурсов помогает организации определиться в результативности работы и с затратами на ее выполнение. К сожалению, сложившаяся управленческая культура в образовании не готова оценивать несчетные ресурсы, ограничиваясь оценкой финансов и материальных затрат. Для результативности любой деятельности необходимо учитывать ресурсы в таких явлениях, как рабочее время сотрудников, успешность выполнения вида деятельности, темп работы, уровень доверия, психологические ресурсы (отношение к делу, к организации, удовлетворенность работой и пр.).

Одним из факторов, влияющих на эффективную организацию научно-методической работы, по мнению Н. Прокофьевой является новый тип руководителя – трансформационный лидер, который учитывает особенности персонала в создании условий для продуктивной деятельности. Термин «трансформационное лидерство» был введен в психологию Б. Бернсом и Б. Бассом. Они описали его через совокупность четырех английских «И»:

– Индивидуальный подход, связан со знанием потребностей коллег и с созданием среды для их удовлетворения, обеспечивает возможность интересной работы и обучения.

– Интеллектуальная стимуляция, связанная с поощрением сотрудников думать самостоятельно, искать новые пути решения привычных задач. Развивает у сотрудников уверенность в себе и стремление к саморазвитию.

– Вдохновляющая мотивация. Поощряет поднимать уровень ожиданий, уменьшает сложность путем сведения проблемы к ключевым вопросам, использует простой язык, чтобы донести миссию организации. Сотрудники при таком типе лидерства готовы затрачивать дополнительные усилия на попытки реализовать миссию.

– Идеализированное влияние. Лидер стремится быть образцом для подражания, находится в постоянном процессе изменения и развития себя. Жертвует своими интересами ради пользы других.

Лидерское развитие по Б. Бассу, это процесс трансформации, который влечет за собой прогрессивную реорганизацию, заканчивающуюся высшим уровнем развития. Цель лидера – развить в последователях уверенность в себе, стремление к саморазвитию. Это процесс, в котором лидер уменьшает внешнее подкрепление определенного поведения сотрудников для того, чтобы вступили в силу механизмы внутреннего самоуправления. Такое руководство несомненно значимо именно при организации научно-методической деятельности персонала.

Итак, основными факторами осуществления научно-методической деятельности педагогами по эмпирическим данным являются социально-психологические факторы, как более значимые в женском коллективе. Среди них ведущие позиции занимают трансформационное лидерство руководителя, корпоративная культура, которая обеспечивает мотивацию благоприятным климатом для работы. Именно для организации научно-методической работы эти факторы важны, поскольку главный смысл мотивационного механизма научно-методической деятельности не принуждение личности к выполнению деятельности, а пробуждение в нем интереса к самой деятельности, становление чувства хозяина. Особенностью данного механизма является сознательность, рефлексивный характер, личностно значимая оценка деятельности [67].

Таким образом, развитие отечественного образования оказало решающее влияние на развитие системы методической работы в образовательном учреждении.

Массовое внедрение нововведений в образовании, модернизация содержания и технологий образовательного процесса, потребность компетентного решения уникальных педагогических проблем конкретного образовательного учреждения требуют организации научно-методического сопровождения образовательного процесса.

Отличие научно-методической работы педагогов от традиционной учебно-методической работы заключается не в овладении уже существующими в науке знаниями и не в присвоении чужого опыта преподавания, а в самостоятельном отыскании, добыче нового знания. Научно-методическая работа (НМР) педагога – это научное исследование, целью которого является получение своих собственных, то есть авторских выводов и результатов (теоретического и практического характера) в области преподавания конкретной дисциплины и в рамках избранной темы.

Нормативные документы в области образования не принуждают к научно-методической деятельности абсолютно всех преподавателей. Все зависит, с одной стороны, от самого педагога (его способностей к научному труду, уровня притязаний, личностно-ценностных ориентации и устремлений), а, с другой стороны, от потребностей образовательного процесса конкретного учреждения.

Главная цель научно-методической работы педагога имеет двойственный характер, а именно: повышение профессиональной квалификации и научно-методического уровня педагогических кадров; обеспечение учебно-воспитательного процесса научно обоснованными средствами обучения (программами, планами, учебниками и учебными пособиями, средствами наглядности, компьютерными программами и т.д.). Обе стороны основной цели тесно взаимосвязаны и взаимообусловлены [87].

Преподаватель-практик, проводя научно-методическую работу, отталкивается от проблем конкретного учебного заведения. Он может осмыслить ситуацию, соотнести ее с научной теорией на основе имеющихся закономерностей найти путь решения возникшей проблемы, оказать помощь коллегам. Исследования педагогов отличаются от исследований научных коллективов: прикладным характером (исследования решают какую-либо актуальную проблему конкретного учебного заведения); направленностью на совершенствование учебно-воспитательного процесса и повышение результатов обучения и т.п. При этом важным является создание условий, стимулирующих педагогов к творческому поиску, достижению максимальных результатов.

На мотивацию научно-методической деятельности педагогов оказывают влияние как объективные, так и субъективные факторы, среди которых особо выделяются пол, возраст, уровень тревожности и субъективного контроля.

Реальными помехами научно-методической деятельности педагогов выступают: низкий уровень зарплаты педагогов-экспериментаторов, необъективность оценки их работы со стороны администрации, формализм и непоследовательность в ее требованиях, безразличие к достижениям и проблемам преподавателей, перегрузка в работе и связанная с ней усталость, слабый контингент обучающихся, отсутствие позитивной, психологически благоприятной атмосферы в коллективе.

Процесс организации научно-методической работы в образовательном учреждении представляет собой непрерывную взаимосвязанную последовательность действий руководителей, структурных подразделений, педагогов учреждения, направленных на решение проблем учреждения, развитие компетентности педагогов, обеспечение научно-методического сопровождения образовательного процесса и включает в себя информационно-аналитическую, мотивационно-целевую, планово-прогностическую, организационно-исполнительскую, контрольно-диагностическую, регулятивно-коррекционную деятельности [93].

Показатели и критерии оценки научно-методической работы педагогов и показатели эффективности ее организации должны опираться на модель научно-методической работы, включающей в себя ее мотивы, цели, содержание, формы, методы и результаты.

Таким образом, развитие отечественного образования оказало решающее влияние на развитие системы методической работы в образовательном учреждении.

Массовое внедрение нововведений в образовании, модернизация содержания и технологий образовательного процесса, потребность компетентного решения уникальных педагогических проблем конкретного образовательного учреждения требуют организации научно-методического сопровождения образовательного процесса.

Отличие научно-методической работы педагогов от традиционной учебно-методической работы заключается не в овладении уже существующими в науке знаниями и не в присвоении чужого опыта преподавания, а в самостоятельном отыскании, добыче нового знания. Научно-методическая работа (НМР) педагога – это научное исследование, целью которого является получение своих собственных, то есть авторских выводов и результатов (теоретического и практического характера) в области преподавания конкретной дисциплины и в рамках избранной темы.

Нормативные документы в области образования не принуждают к научно-методической деятельности абсолютно всех преподавателей. Все зависит, с одной стороны, от самого педагога (его способностей к научному труду, уровня притязаний, личностно-ценностных ориентации и устремлений), а, с другой стороны, от потребностей образовательного процесса конкретного учреждения [98].

Главная цель научно-методической работы педагога имеет двойственный характер, а именно: повышение профессиональной квалификации и научно-методического уровня педагогических кадров; обеспечение учебно-

воспитательного процесса научно обоснованными средствами обучения (программами, планами, учебниками и учебными пособиями, средствами наглядности, компьютерными программами и т.д.). Обе стороны основной цели тесно взаимосвязаны и взаимообусловлены.

Преподаватель-практик, проводя научно-методическую работу, отталкивается от проблем конкретного учебного заведения. Он может осмыслить ситуацию, соотнести ее с научной теорией на основе имеющихся закономерностей найти путь решения возникшей проблемы, оказать помощь коллегам. Исследования педагогов отличаются от исследований научных коллективов: прикладным характером (исследования решают какую-либо актуальную проблему конкретного учебного заведения); направленностью на совершенствование учебно-воспитательного процесса и повышение результатов обучения и т.п. При этом важным является создание условий, стимулирующих педагогов к творческому поиску, достижению максимальных результатов [105].

На мотивацию научно-методической деятельности педагогов оказывают влияние как объективные, так и субъективные факторы, среди которых особо выделяются пол, возраст, уровень тревожности и субъективного контроля.

Реальными помехами научно-методической деятельности педагогов выступают: низкий уровень зарплаты педагогов-экспериментаторов, необъективность оценки их работы со стороны администрации, формализм и непоследовательность в ее требованиях, безразличие к достижениям и проблемам преподавателей, перегрузка в работе и связанная с ней усталость, слабый контингент обучающихся, отсутствие позитивной, психологически благоприятной атмосферы в коллективе.

Процесс организации научно-методической работы в образовательном учреждении представляет собой непрерывную взаимосвязанную последовательность действий руководителей, структурных подразделений, педагогов учреждения, направленных на решение проблем учреждения, развитие компетентности педагогов, обеспечение научно-методического сопровождения обра-

зовательного процесса и включает в себя информационно-аналитическую, мотивационно-целевую, планово-прогностическую, организационно-исполнительскую, контрольно-диагностическую, регулятивно-коррекционную деятельности.

Показатели и критерии оценки научно-методической работы педагогов и показатели эффективности ее организации должны опираться на модель научно-методической работы, включающей в себя ее мотивы, цели, содержание, формы, методы и результаты.

ГЛАВА 2. ОПИСАНИЕ И АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕДАГОГОВ В УЧРЕЖДЕНИИ СРЕДНЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

2.1. Модель организации научно-методической работы в среднем профессиональном образовании (на примере педагогического колледжа)

Основания для разработки модели:

1. В понятие «профессионализм педагога» включаются не только предметные, дидактические, методические, психолого-педагогические знания и умения, но и личностный потенциал педагога, в который входят система его профессиональных ценностей, его убеждения, установки. В ходе научно-методической деятельности педагог становится активным субъектом процесса самосовершенствования. Модель научно-методической работы стимулирует профессиональное развитие педагога, способствует его самореализации, решению профессиональных и личных проблем, позволяет получить большее удовлетворение от работы, если учтены потребности, возможности и способности педагога, подобраны адекватные личностно-профессиональным характеристикам формы работы и условия.

2. Мотивационное управление научно-методической работой – это особый тип управления, в котором предпочтение отдается ориентации педагогов на успех, самореализацию путем создания стимульных ситуаций. Оно обеспечивает создание условий заинтересованности каждого в результате и стремлении к достижению. Его эффективность характеризуется выбором направленности (хочу) и степенью активности (могу, буду, делаю) преподавателя, т.е. развитием его готовности к инновационной деятельности.

3. Акцент в нашей научно-методической работе переносится на то, чтобы педагог формулировал профессиональные ценности, созвучные миссии и ценностям колледжа. Попадая в ситуацию необходимости профессионального роста и личностных изменений, педагог сталкивается с требованием администрации, с одной стороны, скорректировать наработанные методы и формы работы по отношению к ценностям и задачам колледжа и перенимать опыт других пе-

дагогов, а с другой – создавать новые содержания, методы и формы своей работы, адекватные задачам колледжа. В данном случае научно-методическая работа становится средством повышения компетенции преподавателя и средством его профессионального роста.

4. Мы осознали, что комплексное и коллективное обучение педагогов даст больше результатов, чем отдельное обучение педагогов на курсах повышения квалификации. Мы разворачиваем такую модель работы с преподавателями, которая в мировой практике называется обучение педагогов внутри образовательного учреждения через формы и содержание, отвечающие требованиям современного профессионального образования.

5. Преимущества обучения внутри коллектива как формы научно-методической работы связаны с широким спектром проблем, которые возникают в ходе деятельности колледжа. Кроме того, обучение внутри колледжа подразумевает не только обучение в форме лекториев, семинаров, но и консультационную работу с отдельными педагогами или группой педагогов, работу в проблемных лабораториях по интересам, участие в презентациях опыта и проведение мастер-классов. Именно неформальный характер взаимодействия позволяет получать необходимую информацию в любое удобное время, избегая излишнее временное структурирование.

6. Научно-методическая деятельность педагога является одним из показателей качества профессиональной педагогической деятельности, которая имеет важнейшее значение для качества подготовки специалиста. В нынешних условиях становится бессмысленно учить детализированным подробным технологиям или методам, постоянное обновление которых делает малоэффективным целый ряд традиционных дисциплин профессионального цикла. При этом повышение фундаментальности образования в традиционном смысле освоения все более общих академических знаний также не меняет ситуацию, поскольку не дает возможности студентам овладеть способами обновления и освоения технологий. В связи с этим возрастает роль участия студентов в прикладных

исследованиях, которые дают возможность «увидеть» свою будущую профессиональную деятельность в динамике, осмыслить значимость освоения знаний; получить опыт интенсивной практической работы (в случае, если исследования проводятся непосредственно на практике). В связи с этим должное место в модели отводится организации совместной исследовательской работе педагогов и студентов.

7. Управленческие механизмы создания современной модели организации научно-методической работой – это программно-целевое управление, создание мотивационных условий.

Цели модели организации научно-методической работы

1. Организация условий для повышения квалификации и наращивания кадрового педагогического потенциала, организация сопровождения педагога как субъекта профессиональной деятельности, социальной жизни, субъекта личностной самореализации, самоактуализации и самоорганизации.

2. Построение модели повышения профессиональной компетентности педагога колледжа, направленной не на замену неадекватных профессиональных установок, а на развитие, «приращение» опыта педагога в процессе реализации программы индивидуального профессионального роста.

3. Расширение социальной открытости колледжа для окружающего его социума и социального взаимодействия с учреждениями, позволяющие расширить опыт преподавателей и использовать его в профессиональной деятельности для повышения качества подготовки специалиста.

4. Апробация и внедрение в образовательный процесс инновационных образовательных программ и технологий, актуальных для развития системы образования любого региона, наработанных или апробированных в процессе исследовательской деятельности педагогов.

Приведем опыт организации и реализации психолого-педагогических аспектов сопровождения научно-методической деятельности педагогов учреждения среднего профессионального образования (педагогического колледжа). Пе-

дагогический коллектив разнороден по возрасту, педагогическому опыту, профессионализму. Поэтому в основе построения научно-методической работы используется разноуровневый подход. Коллектив условно разделен на три группы педагогов, которые отличаются уровнем владения педагогическим мастерством.

Организация сопровождения научно-методической работы выстраивается на основе определения целевых групп:

Первая группа – молодые педагоги, которые, входя в профессиональную среду, часто не знакомы со всеми особенностями работы в педагогическом колледже. Поэтому понятия «молодой специалист», «начинающий педагог» – не возрастная характеристика, а показатель опыта работы в образовательном учреждении.

Вторая группа – преподаватели, имеющие значительный опыт педагогической деятельности, которым они могут делиться с другими. В большей мере могут хорошо использовать чужой опыт, получая качественные результаты.

Третья группа – это педагоги-исследователи, которые занимаются проблемами разработки содержания современного профессионального образования в проблемных лабораториях или в индивидуальном диссертационном исследовании. Стремятся к поиску нового, созданию собственного опыта, новых практик.

Условия, обеспечивающие положительную мотивацию к выполнению научно-методической работы.

- ожидаемые результаты разработаны коллективом, приняты им, четко определены, измеримы;
- ожидаемые вознаграждения оговорены заранее, адекватны. Главное, заметить самое малое движение педагога к успеху;
- содержание работы должно быть привлекательным, способствующим самореализации педагога, его уверенности в необходимости ПК;

– оценка достижений результата ПК самим педагогом, его коллегами, руководителями. Она становится стимулирующим фактором профессионального развития педагога, когда он:

а) убежден в ее объективности;

б) воспринимает ее как полезную для себя;

в) знает, что нужно сделать, чтобы устранить дефицит профессиональной компетентности;

г) хочет это сделать и знает, что руководитель поможет.

– результаты педагогических достижений каждого известны всему коллективу;

– возрастающий статус педагога, отношение к нему коллег, руководителей.

Технологии, используемые в организации сопровождения научно-методической работы педагогов:

– технология формирования и развития личности педагога через «Я-концепцию»;

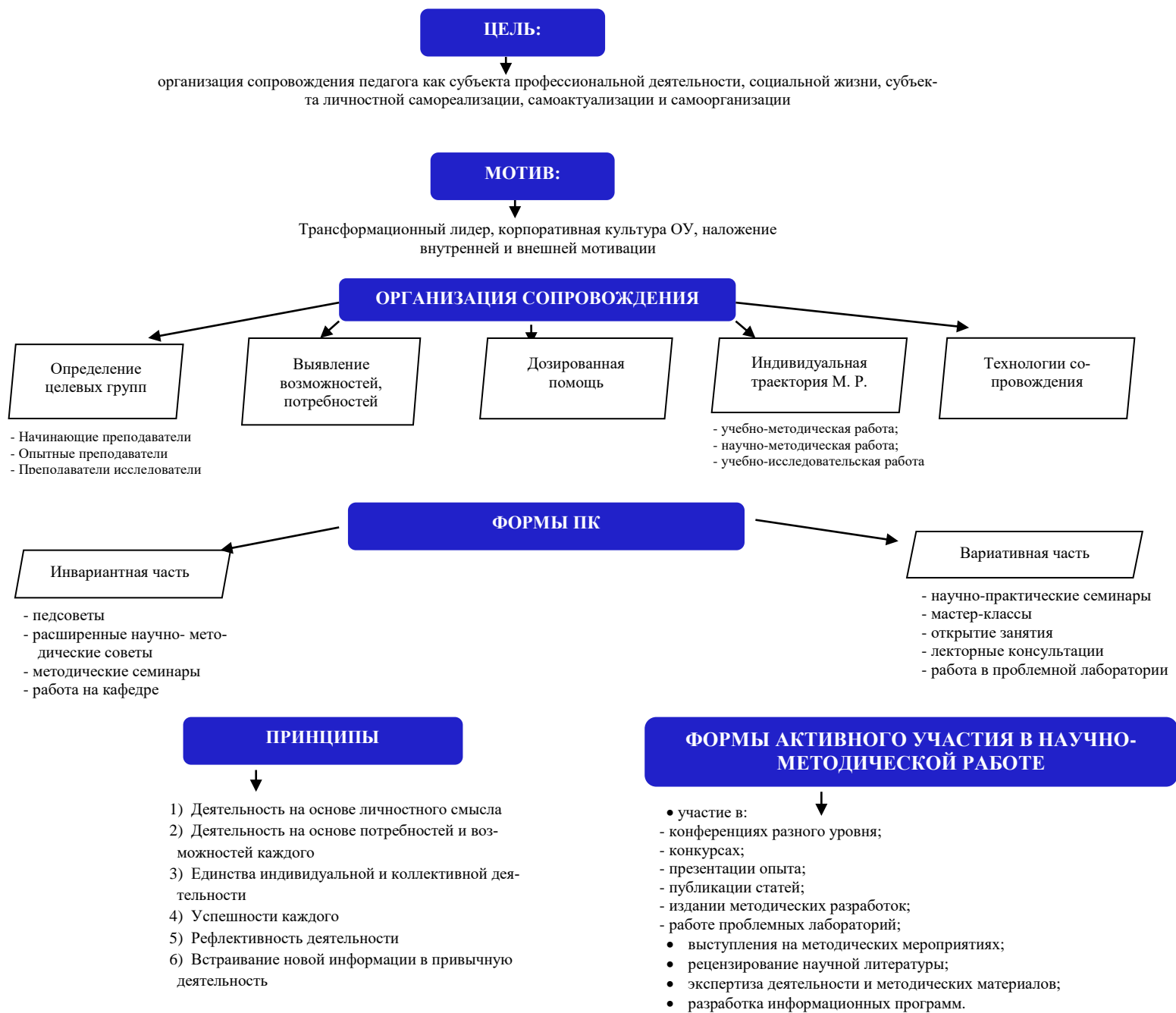
– технология мотивационного управления научно-методической деятельностью;

– технология индивидуального сопровождения педагога в научно-методической деятельности;

– технология программно-целевого управления (осуществление реализации программы развития, программы повышения квалификации педагогов на рабочем месте, программы повышения профессиональной компетентности педагогов через овладение современными технологиями, авторские образовательные программы и проекты);

– технология системного подхода к организации.

Ниже представлена модель сопровождения научно-методической деятельности педагогов учреждения среднего профессионального образования (рис. 1).



Научно-методическая деятельность имеет специфическую особенность – ею невозможно заставить заниматься, ее можно лишь мотивировать.

Компоненты модели организации сопровождения научно-методической работы педагога на основе мотивационного управления

1. *Мотивационный компонент* характеризует потребности в педагогических новшествах, их восприимчивость, что определяет содержательную сторону творческой направленности профессиональной деятельности педагогов.

Стимульные ситуации:

Критическая самооценка за счет совместного конструирования модели эффективной педагогической деятельности и стартовой экспертизы субъектного опыта педагога;

Установка средствами личностно мотивированного сопровождения субъектного опыта, инновационной деятельности педагога;

Делегирование инициативы в организации научно-методической поддержки инновационных процессов, реклама педагогических инициатив и достижений;

Успех, обеспеченный мониторингом учебно-методической работы и экспертизой профессиональной компетентности педагога в межаттестационный период.

2. *Креативный компонент* обеспечивает адаптацию, репродукцию, воспроизведение и преобразование существующего опыта, приспособление к ситуации (инновационная деятельность педагога зависит от понимания им смысла употребления тех или иных новшеств, умений осуществлять их поиск, выбор и применение и может быть осуществлена субъектом с эвристическим или креативным уровнем интеллектуальной инициативы).

3. *Технологический компонент* связан с реализацией инновационных действий: введением новшеств в педагогический процесс и отслеживанием хода его развития и внедрения (Инновационная педагогическая деятельность – сложная система деятельности коллективного характера, предполагающая последовательное включение множества субъектов в начавшееся преобразование

процесса. При этом наиболее оптимальный механизм такого включения состоит в со-деятельности – совместном проектировании преобразовательных действий и подготовке всех заинтересованных субъектов, носителей и реализаторов идей. Речь идет об образовании инновационного пространства, где развивается индивидуальное и коллективное сознание педагогов, выстраиваются субъект – субъектные отношения, активизируются инновационные процессы).

Внешние стимулы профессионального развития преподавателей.

Перечень стимулов, которые могут служить вознаграждением за эффективное профессиональное развитие и активное участие в научно-методической работе.

Таблица 2

Соотнесение мотивов труда педагогов и функции стимулирования

Мотивы к труду	Стимулирование
Мотив самостоятельности, реализации себя в творческой педагогической деятельности	Открытие собственного мастер-класса для учителей района или города Повышение самостоятельности педагога: возможность работать по интересующей программе, выбирать группу. Содействие в разработке и утверждении собственной авторской программы, ее распространении в районе, в городе.
Мотив личного развития, приобретения новой информации	Направление на стажировку, курсы. Предоставление времени на научно-методическую работу (работа на дому). Творческий отпуск в каникулярное время
Мотив самоутверждения, достижения социального успеха	Направление на различные проблемные конференции, семинары для выступления и обмена опытом. Содействие в обобщении опыта, подготовке собственных публикаций и пособий к печати. Привлечение к руководству подразделениями колледжа. Получение права на проведение семинаров, курсов, лекций для своих коллег
Потребность в причастности к делам коллектива	Вхождение в состав различных органов, решающих важные проблемы жизни колледжа
Мотив стабильности, защищенности	Гарантия имеющегося статусного положения в коллективе
Мотив состязательности	Содействие в выдвижении на престижные конкурсы. Присвоение звания победителя конкурсов профессионального мастерства

4. *Рефлексивный компонент* позволяет соотнести ту или иную инновационную систему со множеством задач конкретного исследования, осознать и оценить адекватность инновационной деятельности ее целями, объекту и результату.

Аспекты модели сопровождения педагога:

- деятельностный (мотивы, цели, задачи, содержание, формы, методы, результат);
- содержательный (методическая, научно – теоретическая, психолого-педагогическая, методологическая подготовка учителя);
- управленческий (анализ, планирование, организация, контроль, диагностирование).

Формы научно-методической работы

Формы научно-методической работы разнообразны и соответствуют содержанию работы, профессиональным возможностям, образовательным потребностям и интересам педагогов.

Индикаторы развития научно-методической работы в колледже

Результативность обусловлена как совершенствованием собственно научно-методической деятельности, так и изменениями образовательного процесса.

- объема заказов со стороны практики;
- не менее 35% преподавательского состава участвуют в заказных разработках или являются сотрудниками, или научными руководителями ОЭР в ДООУ и СОШ;
- реализуются договора с партнерами по осуществлению образовательных программ или проведению исследований;
- участвуют в экспертизе образовательной деятельности работников образовательных учреждений, в реализации совместных проектов с образовательными учреждениями;

При преподавании большинства дисциплин используются современные компетентностные технологии обучения, распространена практика работы междисциплинарных проектных исследовательских групп студентов.

- Обеспечено участие в конкурсах, конференциях, олимпиадах разного уровня не менее 25% студентов колледжа.

- Деятельность колледжа публична, налажено регулярное информирование общественности через открытые доступные информационные источники, осуществляется общественно-профессиональная оценка качества образования.

- Разработаны и нормативно закреплены требования к дипломным работам выпускников, требования к осуществлению научно-методической работе преподавателей, включающие:

- издание научно-методических разработок, обеспечивающих образовательный процесс;

- участие в активных формах повышения квалификации (выступления на конференциях, семинарах, публичных лекциях, в различных формах научно-методической работы);

- участие в работе проблемных лабораторий, ведении исследовательских проектов, руководство студенческими проектными группами, лабораториями;

- подготовка студентов к конкурсам, олимпиадам, конференциям;

- публикации в сборниках по итогам работы конференций, периодической печати, в том числе центральной;

- участие в подготовке публикаций студенческих работ.

Организация научно-методической работы в профессиональной образовательной организации на современном уровне.



Рис. 2. Формы научно-методической работы

1 блок – поисковая работа и научные исследования.

Экспериментальные площадки по актуальным вопросам развития системы СПО, апробация вариативных программ, рецензирование, изучение теоретического материала по проблеме исследований, участие в научно-практических конференциях различного уровня, семинарах. Выпуск методической продукции, публикация статей, тезисов в сборниках, журналах. Учеба в аспирантуре, соискательство.

2 блок – руководство научно-поисковой работой студентов.

Студенческие научные общества, обучающий семинары по технологиям развития научно-исследовательской деятельности студентов, студенческие научно-практические конференции различного уровня, публикация тезисов в сборниках, работа совета студенческих научных обществ.

3 блок – разработка учебно-методической документации.

Составление программ, методических рекомендаций по организации и управлению образовательным процессом, планирование научно-методической работы, разработка различных положений о смотрах, конкурсах, выставках.

4 блок – подготовка аудио- и видеозаписей для обучения.

Видеофрагменты уроков теоретического и практического обучения, слайды по специальностям, презентации, внеклассные мероприятия. Видео- и аудио- курсы «Учись учить», «Учись учиться», «Учимся выступать публично», «Учимся вести диалог», «Искусство управлять своим временем» и т.д.

5 блок – повышение квалификации педагогов.

Работа над единой и индивидуальной методическими темами, открытые уроки, педагогические чтения, проблемные группы: «Применение практикоориентированных технологий обучения», «Совершенствование самостоятельной работы студентов», «Личностно-ориентированный подход к обучающимся в системе непрерывного образования»; обучающие методические семинары по методике проектного обучения, онлайн-обучения, модульного обучения, «кейс-метода» и др.; курсы повышения квалификации, консультации, стажировки, школа совершенствования педагогического мастерства, методические выставки, индивидуальное наставничество, взаимопосещение занятий, участие в конкурсах профессионального мастерства, мастер-классы, визитные карточки лучшего опыта и др.

6 блок – Обобщение и распространение инновационного педагогического опыта.

- Презентация инновационного проекта.
- Вебинары.
- Мастер-классы.
- Круглые столы.
- Конференция (научно-практическая, студенческая СНС, Интернет-конференция).
- Фестивали (тематические).
- Семинары-практикумы.
- Аукцион идей.
- Методические выставки (представление методических опыта и разработок).

– Педагогические мастерские.

– Сборники лучшего опыта.

Методическая служба профессиональной образовательной организации.

Важнейшим средством повышения педагогического мастерства педагогов, связующим в единое целое всю систему работы ПОО, должна стать мобильная, удовлетворяющая профессиональным запросам педагогов, методическая служба.

Выбор модели методической службы профессиональной образовательной организации.

Выделяют 8 моделей, по которым выстраивается работа методической службы ПОО:

- методическая служба на основе методических циклов и /или образовательных областей;
- методическая служба на индивидуальной основе;
- методическая служба на комплексной основе;
- методическая служба на дифференцированной основе;
- методическая служба на сравнительной основе работы микрогрупп;
- методическая служба на диагностической основе;
- методическая служба на основе инициативных групп;
- методическая служба на основе актуальных задач.



Рис. 3. Структурные элементы научно-методической службы ПОО.

Однако следует помнить, что одна и та же модель может быть гибко адаптирована для той или иной образовательной организацией в силу специфики ее работы.

Современная методическая служба ПОО должна иметь следующие черты:

- максимально удовлетворять социальному спросу на методические услуги на основе маркетинговых исследований и консалтинга;

- отвечать за возможность выбора педагогом содержания, форм и методов методической работы, способствующих его профессиональному росту;
- обеспечивать тесное сотрудничество педагога и ученого по поиску оптимальных методических решений в реальном процессе обучения;
- организовывать распространение социально-педагогических инициатив, новаций и реальных достижений педагогов, педагогических коллективов и их руководителей и др.

Таблица 3

Цели, задачи и содержание деятельности методической службы

<p>Цель методической службы – обеспечение системы управления ПОО в организации и развитии научно-методического обеспечения образовательного процесса, комплексного его сопровождения, высокопрофессионального кадрового обеспечения.</p>	<p>Задачи методической службы, определяющие основное содержание ее деятельности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – организация активного участия субъектов образовательного процесса в инновационной, исследовательской деятельности; – обеспечение условий повышения профессиональной компетенции, роста педагогического мастерства и развития творческого потенциала руководящих и педагогических работников; – организация активной деятельности всех структурных подразделений методической службы ПОО; – создание единого образовательного пространства, для своевременного поступления, обобщения и трансляции актуального педагогического опыта, современных педагогических технологий, методических рекомендаций и разработок, способствующих повышению качества образовательного процесса; – разработка программно-методического обеспечения образовательного процесса; – организация проведения диагностических, консультативно-методических, экспертных и аттестационных процедур для объективного анализа, планирования, коррекции содержания и результатов образовательного процесса; – организация учебно-исследовательской работы обучающихся.
---	--

Методическая служба ПОО будет работать более эффективно, если:

- обеспечено нормативно-правовое регулирование деятельности МС;
- разработана и реализуется программа развития МС ПОО;
- методическая работа ориентирована на удовлетворение потребностей педагогов в методических услугах (диагностический подход);

- используются активные, инновационные формы методической работы, в том числе сетевые формы объединений педагогов и проектные формы сотрудничества как внутри ПОО так и на уровне региональных методических объединений;
- разрабатываются индивидуальные программы ПК, ПП и стажировок на предприятиях и в ВУЗах педагогов и мастеров п/о;
- созданы необходимые условия для самореализации и творческого роста педагогов;
- МС отличается гибкостью и быстрота реагирования на внешние изменения, постоянное развитие;
- в деятельности МС используются ИКТ: работает Виртуальный методический кабинет; проводятся онлайн-семинары с коллегами и методистами по обмену опытом, используются средства Интернета для методической поддержки педагогов и их профессионального развития;
- используется сетевая модель профессионального взаимодействия педагогов;
- вся методическая работа направлена на обеспечение качества подготовки специалистов в тесном взаимодействии со всеми другими службами ПОО: службой менеджмента качества, мониторинговой, маркетинговой, трудоустройства выпускников, психолого- педагогической (воспитания).

Таблица 4

Функции методической службы

Аналитическая функция	<ul style="list-style-type: none"> – мониторинг профессиональных и информационных потребностей педагогических работников техникума; – создание базы данных педагогического опыта; – изучение и анализ состояния и результатов методической работы в предметных цикловых комиссиях, определение направлений ее совершенствования; – выявление затруднений и запросов педагогов методического характера по обеспечению образовательного процесса; – сбор и обработка информации о результатах учебно- воспитательной работы предметных цикловых комиссии и других подразделений методической службы ПОО; – изучение, обобщение и распространение актуального педагогического опыта.
-----------------------	---

Информационная функция	<ul style="list-style-type: none"> – формирование банка педагогической информации (нормативно-правовой, научно-методической); – ознакомление педагогических работников ПОО с новинками педагогической, методической, учебной и научно-популярной литературы, с опытом инновационной деятельности образовательных учреждений и педагогов; – информирование педагогических работников ПОО о новых направлениях в развитии образования, о содержании образовательных программ, новых учебниках, рекомендациях.
Организационно- методическая функция	<ul style="list-style-type: none"> – изучение запросов, методическое сопровождение и оказание адресной помощи педагогам; – прогнозирование, планирование и организация повышения квалификации и профессиональной переподготовки педагогических работников, оказание им информационно-методической помощи в системе непрерывного образования; – организация работы предметных цикловых комиссий; – организация методического сопровождения образовательного процесса; – подготовка и проведение научно-практических конференций, педагогических чтений, конкурсов профессионального мастерства, фестивалей, олимпиад; – взаимодействие и координация методической деятельности с соответствующими подразделениями и органами управления образованием.
Организация учебно- исследовательской работы обучающихся	<ul style="list-style-type: none"> – координация работы всех подразделений по осуществлению учебных исследований обучающихся; – разработка предложений по совершенствованию организации, осуществлению и развитию учебной исследовательской работы с учетом изменяющихся условий, накапливаемого опыта и складывающихся традиций; – проведение конкурсов учебно-исследовательских работ обучающихся; – участие в проведении конкурсного отбора учебно- исследовательских работ, выполненных обучающимися, для представления их результатов на конференциях, семинарах, конкурсах, выставках различного уровня; – проведение информационно-разъяснительной работы о задачах, осуществлении и мероприятиях системы учебно-исследовательской деятельности обучающихся; – организация научных конференций, семинаров, круглых столов, обсуждений, встреч, олимпиад, конкурсов, выставок, совещаний и т.п. – проведение выставок лучших учебно-исследовательских работ и образцов оформления документации.

Консультационная функция	– организация консультаций для преподавателей по вопросам организации учебно-исследовательской работы обучающихся, образовательного процесса; – популяризация и разъяснение результатов новейших педагогических и психологических исследований; – оказание помощи студентам в выполнении учебно-исследовательских работ.
Контролирующая функция	– осуществление контроля программно-методической документации; – осуществление контроля качества выполнения учебно-исследовательской работы обучающихся; – учет повышения квалификации преподавателей.

Цикловые методические комиссии.

Реализация профессиональных образовательных программ СПО обеспечивается деятельностью цикловых методических комиссий (далее – ЦМК).

В основе управления деятельностью цикловых методических комиссий лежит цикл Деминга, или PDCA, – это модель непрерывного улучшения качества. Цикл состоит из логической последовательности четырех повторяющихся стадий: планируй (Plan), делай (Do), проверяй (Check), действуй (Act). В этом круговом цикле заключается сущность реализации так называемых общих функций управления, направленных на обеспечение всех условий создания качественной образовательной услуги.

Объединение педагогических работников ПОО.

1. Предметная комиссия – объединение преподавателей одной и той же дисциплины.

2. Цикловая комиссия – объединение преподавателей нескольких учебных дисциплин цикла.

3. Цикловые методические комиссии – создаются в целях учебно-программного и/или учебно-методического обеспечения реализации основной образовательной программы по профессии или специальности.

Методической службой должны быть разработаны методические рекомендации по планированию работы ЦМК, определены способы достижения поставленных целей, спрогнозированы ожидаемые результаты работы всех ЦМК.

В целях развития внутреннего самоуправления ЦМК, повышения качества деятельности персонала в истекшем учебном году должен быть введен систематический мониторинг качества работы ЦМК, проводимый председателями.

В рамках научно-методической деятельности ПОО в ЦМК большое внимание уделяется выполнению учебных планов и программ, уровню успеваемости и посещаемости студентов, совершенствованию практической подготовки будущих специалистов (качество лабораторных и практических занятий; качество организации всех видов практик; качество кружков технического творчества; совместная работа с предприятиями), воспитанию социально-ценностного отношения к профессии.

Большинство дисциплин всех циклов должны разрабатывать, корректировать учебно-методические комплексы.

Все ЦМК осуществляется организация самостоятельной внеаудиторной и исследовательской работы студентов с помощью электронной библиотеки техникума, где размещен информационный и диагностирующий материал для студентов.

Примерная структура и содержание плана работы цикловой методической комиссии.

План работы комиссии состоит из преамбулы и следующих разделов:

1. Организационная работа.
2. Учебно-воспитательная работа.
3. Методическая работа.
4. Повышение квалификации.

В преамбуле дается краткий анализ итогов работы за истекший период, оценивается ее эффективность, отмечаются нерешенные проблемы, трудности, указывается методическая проблема, над которой работает ЦМК, цели и основные направления.

Приступая к составлению плана работы на год, председатель комиссии должен:

- проанализировать итоги предыдущего учебного года, выявив «узкие» места и проблемы;
- определить основные задачи цикловой методической комиссии на текущий учебный год;
- наметить общие мероприятия и примерные индивидуальные задания преподавателям, исходя из общих задач с учетом потенциальных возможностей каждого (стаж работы, специальный и методический опыт, итоги аттестации, внутреннего контроля и т.д.).

Ожидаемые результаты:

- повышение квалификации и наращивание кадрового потенциала в колледже;
- положительное изменение качественных показателей труда педагогических работников и деятельности колледжа в целом;
- закрепление и успешная деятельность молодых педагогов;
- создание условий для изменения статуса преподавателя, перевод его с позиции «урокодателя» на позиции педагога-менеджера, педагога-методиста, педагога-исследователя и экспериментатора.

Таким образом, профессиональное мастерство педагога было и остается его основной характеристикой, целью и показателем профессионального развития, источником и ресурсом повышения качества педагогической деятельности. Профессиональное мастерство педагога относится к тем личностным образованиям, которые обладают потенциалом к развитию. Оно формируется постепенно в процессе накопления опыта и требует непрерывности целенаправленных действий как со стороны самого педагога, так и со стороны профессионального сообщества, оказывающего непосредственную помощь и создающего соответствующие условия.

Проблеме разработки модели непрерывного роста профессионального мастерства педагога уделяли внимание как классики отечественной педагогики (Е.С. Заир-Бек, Н.В. Кузьмина, А.К. Маркова, В.А. Сластенин, В.Д. Шадриков и др.), так и современные исследователи (Л.В. Мардахаев, Е.П. Максимова, Н.В. Мартишина, Г.И. Хозяинов и др.). Так, например, сущность профессионального мастерства педагога изучали И.Б. Голуб, А.Ю. Нагорнова и др., исследованию факторов его формирования посвящены работы М.И. Корчиной, С.Л. Шикиной и др., характеристику видового разнообразия педагогического мастерства изучали Г.Г. Карпова, О.М. Мирзоянц и др., особенности проявления в работе с различными группами обучающихся рассматривались А.Н. Бредихиним, Н.В. Литке и др., условиям его развития и саморазвития посвящены труды О.И. Журавлевой, А.А. Садыковой, обоснованию связи с творчеством – работы К.В. Бакланова, Н.В. Стахиевой и др.

Понятие «профессиональное мастерство педагога», несмотря на его активное использование в педагогическом лексиконе, остается неоднозначно трактуемым. Его понимают, как:

- показатель зрелости специалиста;
- условие эффективной педагогической деятельности;
- интегративный комплекс профессиональных знаний, способностей, умений и т.п., позволяющий на высоком профессиональном уровне решать образовательные задачи;
- свойство личности, отражающее ее духовно-нравственную и интеллектуальную готовность к творческому осмыслению социокультурных ценностей общества, теоретическую и практическую готовность к творческому применению знаний, умений и навыков в профессиональной деятельности и др.

В настоящее время сама отрасль образования переживает кардинальные изменения, связанные с переориентацией на развитие 4К-компетенций, внедре-

нием новых подходов к оцениванию образовательных достижений, цифровизацией.

Перед управленческими кадрами, методическими службами и педагогическими коллективами образовательных организаций национальным проектом «Образование» поставлены глобальные задачи, решение которых невозможно без повышения профессиональной компетентности главных участников образовательной деятельности – учителей.

Повышение профессиональной компетентности учителей не может происходить только за счет курсов повышения квалификации. Такой подход не позволяет оптимально выстроить индивидуальные образовательные траектории педагогов, нужны гибкие варианты образования, позволяющие приращивать компетенции неформально и информально.

Вебинары, онлайн-конференции, позволяют обеспечить максимальный охват педагогической аудитории, записи трансляций, размещенные на сайте колледжа, являются хорошим дополнением, гарантируя асинхронный доступ к методическим материалам.

Образовательное пространство, создаваемое колледжем для повышения профессионального мастерства педагогов и методистов, органично дополняется образовательными событиями, методическими мероприятиями. Ежегодно утверждается дорожная карта по развитию инновационной деятельности в колледже.

Обобщая вышесказанное, подчеркнем, что непрерывное образование сегодня стало глобальным трендом и одним из новых способов образовательной деятельности в информационном обществе. Педагог должен стать адекватным образу меняющегося мира, быть способным ответить на новые вызовы, ориентированные на решение принципиально новых профессиональных задач.

Более глубокий анализ данного феномена позволяет выявить имманентные свойства профессионального мастерства педагога: его личностная природа,

непосредственная связь с практикой и опытом, творческий и интегративный характер, потенциал к развитию.

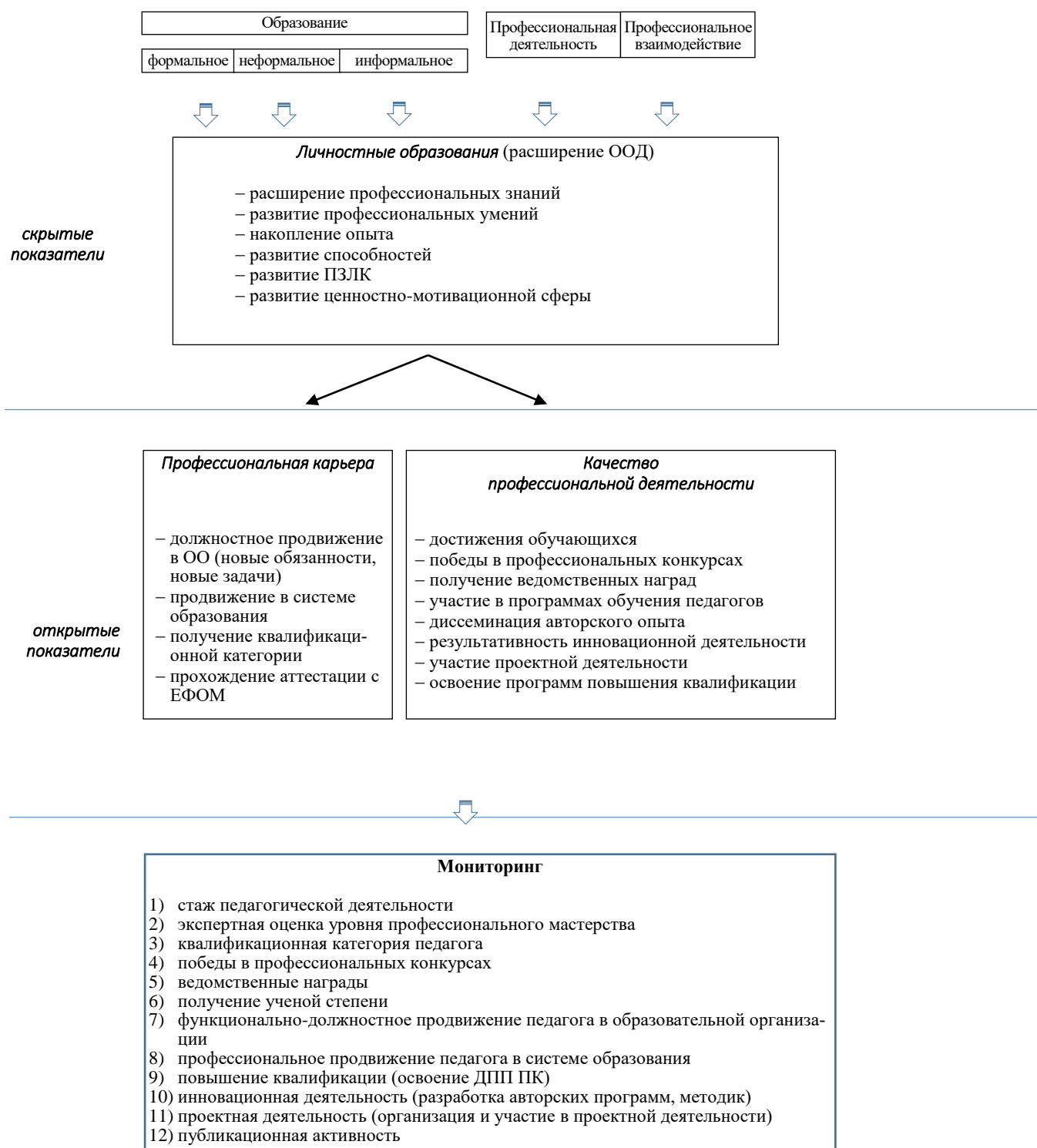


Рис. 4. Модель мониторинга развития профессионального мастерства современного педагога

Именно последняя характеристика профессионального мастерства педагога требует более детального анализа, обеспечивающего понимание способов и условий, которые должны быть созданы в профессиональной среде для успешного совершенствования педагогов и мониторинга эффективности данного процесса.

Мониторинг включает постоянный анализ следующих показателей:

- 1) стаж педагогической деятельности,
- 2) экспертная оценка уровня профессионального мастерства,
- 3) квалификационная категория учителя,
- 4) победы в профессиональных конкурсах,
- 5) ведомственные награды,
- 6) получение ученой степени,
- 7) функционально-должностное продвижение педагога в образовательной организации,
- 8) профессиональное продвижение учителя в системе образования,
- 9) повышение квалификации (освоение ДПП ПК),
- 10) инновационная деятельность (разработка авторских программ, методик),
- 11) проектная деятельность (организация и участие в проектной деятельности),
- 12) публикационная активность.

Разработанная нами модель мониторинга развития профессионального мастерства современно педагога охватывает скрытые и открытые показатели. К анализируемым скрытым показателям нами отнесено:

- расширение профессиональных знаний,
- развитие профессиональных умений,
- накопление опыта,
- развитие способностей,
- развитие ПЗЛК,

– развитие ценностно-мотивационной сферы.

Открытые показатели мониторинга включают динамику профессиональной карьеры педагога (должностное продвижение в ОО, продвижение в системе образования, получение квалификационной категории, прохождение аттестации), а также диагностику на постоянной основе качества профессиональной деятельности (достижения обучающихся, победы в профессиональных конкурсах, получение ведомственных наград, участие в программах обучения педагогов, диссеминация авторского опыта, результативность инновационной деятельности, участие проектной деятельности, освоение программ повышения квалификации).

Таким образом, главным назначением мониторинговых исследований становится обеспечение обратной связи для совершенствования его объекта, обеспечение оптимального по времени и ресурсам отслеживание рассматриваемого феномена, поиск наиболее эффективных путей его развития).

Результаты мониторинга развития профессионального мастерства современного педагога могут представлять интерес для следующих целевых групп:

- руководителю – с целью принятия управленческих решений и распределение ресурсов в области повышения уровня педагогических кадров;
- организации системы дополнительного профессионального образования / повышения квалификации педагогических работников с целью разработки и корректировки программ повышения квалификации, а также совершенствования научно-методического сопровождения системы образования, совершенствования методов содействия развитию профессиональной компетентности педагогов и др.;
- педагогам – с целью рефлексии своей профессиональной деятельности и построения адекватного образовательного маршрута достижения профессионального мастерства.

Таким образом, системно построенный мониторинг обеспечивает переход от стихийных механизмов развития профессионального мастерства педагога к сознательно управляемому и самоуправляемому процессу.

2.2. Методические рекомендации по организации научно-методической деятельности в учреждениях среднего профессионального образования (на основе мониторинга внедрения модели сопровождения НМД колледжа)

Мониторинг внедрения модели организации сопровождения научно-методической деятельности колледжа проводился на основе отчетов научно-методической деятельности кафедр и проблемных лабораторий, анализа продуктов деятельности, преподавателей, методических папок аттестуемых преподавателей, статистических данных методкабинета, беседы с преподавателями.

Организация и управление научно-методической работой в колледже осуществляется научно-методическим отделом под руководством заместителя директора по НМР. В структурные подразделения НМО входят методический кабинет для преподавателей, методический кабинет для студентов, проблемные лаборатории преподавателей; студенческие проблемные лаборатории; кафедры (в части проведения НМР); совет по развитию колледжа. Деятельность структурных подразделений регламентируется локальными нормативными актами: положениями, должностными инструкциями сотрудников НМО (приложение 3).

Образовательный процесс в колледже осуществляет 101 чел., из них – 99 – штатных, 2 – внешних совместителей.

Средний возраст педагогов – 40,2 года. Все преподаватели имеют базовое педагогическое образование по профилю преподаваемых дисциплин. 78% преподавателей имеют квалификационную категорию, 28,9% из них – с высшей категорией, что соответствует и превышает нормативные показатели аккредитации.

тации образовательного учреждения. Все преподаватели условно разделены на три группы: 8% начинающих преподавателей, 28% преподавателей-исследователей, 64% опытных преподавателей (преподаватели-стажисты). Для начинающих преподавателей действует «Школа начинающего преподавателя СПО», в рамках которой происходит знакомство педагогов с особенностями организации педагогического процесса в колледже, наблюдение и анализ показательных занятий разных видов, проводимых преподавателями-стажистами, в конце учебного года начинающие преподаватели демонстрируют освоение содержания «Школы» на конкурсе «Звездный час» или на мини-конференции «За круглым столом» (выбор зависит от желания и психологических особенностей педагогов). В дальнейшем выстраивается работа по индивидуальному маршруту или продолжается посещение «Школы». Опытные преподаватели привлекаются к проведению открытых мероприятий, подготовке студентов к конкурсам и конференциям, подготовке методических материалов и пр. Педагоги-исследователи работают в рамках проблемных лабораторий (для) по апробации инновационного опыта, создания авторских методик и его содержания с целью современного качественного образования студентов.

Научно-методическая работа в колледже осуществляется по следующей схеме:

- научно-методическая работа каждого преподавателя в соответствии с индивидуальным планом;
- научно-методическая работа коллектива кафедры по утвержденной тематике;
- научно-методическая работа, выполняемая по заказам образовательных учреждений (в форме научного консультирования, реализации совместных проектов с ДОУ, СОШ);

научно-методическая работа по приоритетным для колледжа направлениям, выполняемая в рамках проблемных лабораторий.

На сегодня действует 7 проблемных лабораторий: «Формирование личностного знания у студентов колледжа на предметах гуманитарных дисциплин» (кафедра гуманитарных дисциплин), «Индивидуальный образовательный маршрут по иностранному языку в профильном классе» (кафедра иностранных языков), «Психолого-педагогическое сопровождение развития Я – образа будущего педагога», «Психологическая безопасность субъектов образовательного процесса» (кафедра общей и дошкольной педагогики и психологии), «Развитие информационно-коммуникационной компетенции будущих учителей в педколледже» (кафедра МЕНД и информатики), «Предупреждение физической дезадаптации студентов в условиях самосохранительного поведения» (кафедра физической культуры), «Подготовка студентов к реализации ФГОС начальной школы» (кафедра педагогики, психологии, методики начального образования). Результативность их деятельности оптимальна, находит отражение в качестве преподавания дисциплин. Наблюдаются изменения в овладении студентами новым учебным содержанием, адекватным современным требованиям к профессиональному образованию, умениями, необходимыми компетенциями. На основе анализа инновационного опыта создаются учебно-методические разработки. За учебный год издано – 38 сборников научных и учебно-методических трудов.

– научно-исследовательская работа соискателей. В колледже работают 2 кандидата наук, 5 соискателей степени кандидата наук, 6 педагогов – исследователей. Все практико-ориентированные исследования нашли отражение в содержании образования студентов колледжа. В настоящее время по результатам их исследований в колледже действует «Нулевой семестр», накоплен опыт по развитию профессиональных компетенций обучающихся, внедрены авторские курсы «Эмоциональный интеллект», «История педагогических судеб», «ЭО-СОН в преподавании иностранного языка», «Психология материнства», «Педагогические мастерские в преподавании литературы» и многие другие, способствующие совершенствованию качественной подготовки будущих педагогов.

Результативность развития профессиональных компетенций студентов колледжа проявляется в ряде эффектов: наблюдается переход от «нормодеятельности» к «нормотворчеству» в учебной и учебно-профессиональной деятельности выпускника колледжа, происходит становление социально-позитивной системы профессиональных ценностей будущего педагога; развитие способности строить продуктивную коммуникацию.

– учебно-исследовательская работа студентов. Она включает в себя поэтапное включение студента в исследовательскую деятельность через кружки, клубы, проблемные лаборатории, индивидуальную исследовательскую работу.

В колледже реализуются различные виды научно-методической деятельности:

– подготовка, организация и участие в педагогических советах, методических советах, заседаниях кафедр и лабораторий, методологических семинарах, научно-практических конференциях, семинарах, «круглых столах»;

– разработка концепции развития колледжа, различных направлений деятельности кафедр, лабораторий, создание методической продукции, ее внедрение;

– научно-методическое консультирование по профилю работы кафедры, лабораторий и по проблемам научно-методических интересов преподавателей;

– подготовка к публикации статей, пособий и других результатов исследовательской работы в проблемных лабораториях;

– экспертиза программ, проектов, пособий и т. д.;

– научно-методическое руководство опытно-экспериментальной работой в опорных школах и детских садах;

– подготовка и участие в работе заседаний различных советов, совещаний (научно-методический, педагогический, экспертный, и т. д.);

– творческое сотрудничество с кафедрами вузов.

В колледже реализуются инвариантные и вариативные формы повышения научно-методической компетентности педагогов:

– Инвариантные, в которых обязаны участвовать все преподаватели, поскольку они определяют стратегические линии развития колледжа и заданные в связи с этим требования к деятельности педагогов: педсоветы, научно-методические советы, 3 – 4 методических семинара в год, работа на кафедре.

– Вариативные (по выбору преподавателей, но учитывающихся при назначении доплат и надбавок стимулирующего характера): научно-практические семинары, мастер-классы, открытие занятия, лектории, консультации, работа в проблемной лаборатории. Особенно продуктивной формой можно считать проведение мастер-класса, поскольку в нем сочетаются теоретические практические аспекты демонстрируемого опыта с последующим анализом-размышлением всех присутствующих.

Результатом подготовки мастер-классов стали теоретико-методические разработки, например, «И счастье я могу постигнуть на земле», «Медиаобразование в профессиональной подготовке будущих учителей», сборник практических и лабораторных работ по иностранному языку с использованием видеоматериалов, программа и методические материалы «Психология материнства».

Все педагоги высшей квалификационной категории демонстрируют инновационный опыт на конференциях и конкурсах разного уровня. Для участия всех желающих (с этой целью продумывается разные виды и форматы участия) научно-методический отдел проводит ежегодно зональную научно-методическую конференцию, которая объединяет все уровни образования г. Братска, Братского района, северных территорий Иркутской области, позволяет распространить накопленный опыт работы по компетентностному подходу в образовании. По отзывам участников, конференция всегда организована на высоком уровне, содержательна, позволяет объединить представителей разных уровней профессионального образования и разных территорий. За последнее время значительно возросло количество и качество публикаций по итогам конференций областного и всероссийского уровня.

Основная научно-методическая работа реализуется на кафедрах. В компетенции кафедр колледжа по НМР входит: разработка концепции кафедры; формирование планов и проведение кафедральных исследований в рамках проблемных лабораторий; участие в исследованиях, проводимых колледжем по актуальным для колледжа проблемам; обсуждение и утверждение тематики индивидуальной научно-методической работы; организация, проведение и участие в научно-методических мероприятиях разного уровня и др.

Научно-методическая работа направлена на совершенствование преподавания закрепленных за кафедрой дисциплин, улучшение методического обеспечения преподаваемых дисциплин (создание учебно-методического и практического сопровождения, так называемых «кейсов» для студентов как дневной, так и заочной форм обучения), постоянный поиск новых форм организации учебного процесса и внеучебной деятельности, повышение педагогической квалификации преподавательского состава. В последние годы актуальным для всех кафедр стала разработка электронных образовательных ресурсов по дисциплине, тестов в оболочке АСТ. Объем и качество методической работы служат одним из главных критериев оценки деятельности преподавателя, отмечается в рейтинге преподавателей кафедры дважды в год.

Анализ отчетов и рейтинговых таблиц кафедр, наблюдения за деятельностью преподавателей на занятиях во время тематических проверок, аттестационных мероприятий, открытых мероприятий по повышению квалификации преподавателей свидетельствуют о том, что преподаватели колледжа активно внедряют практико-ориентированные методы профессионального обучения: коммуникативно-диалоговые методы обучения, ИКТ-технологии, игровые, контекстные, рефлексивные методы, педагогические мастерские и др. Разрабатываются новые формы междисциплинарного экзамена и промежуточных форм аттестации, Разрабатываются критерии и показатели разных видов компетенций, интегрируется дисциплинарное содержание, ведется активная разработ-

ка и использование в учебном процессе электронных учебников, учебных пособий и других методических разработок.

На сегодняшний день на всех кафедрах формируется современная база информационно-образовательных ресурсов, ведется активная разработка и использование в учебном процессе электронных учебных пособий и других методических разработок. Преподаватели передают свой опыт исследования студентам, сотрудничая с ними в условиях студенческих проблемных лабораторий и творческих мастерских на практике. Результативность такой работы достаточно высока: студенты достойно участвуют в конкурсах, конференциях, олимпиадах разного уровня.

За научно-методическую деятельность осуществляются доплаты и надбавки стимулирующего характера. Показателями назначения являются: подготовка студентов к участию в конкурсах, конференциях, олимпиадах разного уровня, качество выполнения курсовых и дипломных работ студентами, издание научно-методических разработок, участие в активных формах повышения квалификации (выступления на конференциях, семинарах, публичных лекциях, в различных формах научно-методической работы); участие в работе проблемных лабораторий, ведении исследовательских проектов, руководство студенческими проектными группами, лабораториями; подготовка студентов к конкурсам, олимпиадам, конференциям; публикации в сборниках по итогам работы конференций, периодической печати, в том числе центральной. Однако, несмотря на активное использование внешней мотивации к осуществлению научно-методической деятельности, возникают трудности в ее управлении, связанные с тем, что исследовательской работой преподаватели занимаются сверх нагрузки, поскольку в официальную нагрузку входит только аудиторная учебная нагрузка. Она и является определяющей деятельностью преподавателя колледжа, что подтверждают и нормативно-правовые документы. Исследовательская работа основывается в большей мере на внутренней мотивации преподавателя, что определяет риски научно-методической работы. В частности, трудно-

сти ведения системного мониторинга опытно-экспериментальной работы педагогами, временной дефицит глубокого осмысления деятельности лаборатории. Риски частично снимаются за счет личностной заинтересованности в исследовании, создания малых коллективов единомышленников по проблеме, индивидуальной работы с руководителями лабораторий, организацией психолого-педагогического сопровождения деятельности исследователей, социального признания деятельности лабораторий.

На основе эмпирического опыта организации научно-методической работы в колледже можно сделать следующие рекомендации.

В области кадровой политики необходимо признать, что те преподаватели, которые не занимаются научно-методической работой, не начнут проводить прикладные исследования, даже при финансовом стимулировании. В основу кадровой политики необходимо положить принципы целевой поддержки наиболее продуктивно работающих преподавателей, более значительную дифференциацию заработных плат.

Следует внедрять практику не только денежное стимулирование, но и материально-техническое стимулирование при поощрении работы кафедр, морально-психологическое для преподавателей (дополнительное время к отпуску, льготный рабочий режим, поощрение отправлением на стажировку и краткосрочные курсы, оптимальное совмещение личностных и (колледжных) организационных интересов, индивидуальный подход). Индивидуализация как стиль управления означает также минимизацию контроля и высокую степень доверия к самоорганизации научно-методической деятельности персонала. Желательно предоставлять определенную организационную свободу ведущим педагогам, по возможности переходить с ними на виртуальные способы коммуникации: общение с помощью компьютера или мобильного телефона. Инициативные и творческие люди способны сами организовать свой рабочий день, ориентируясь не на выработку аудиторных и внеаудиторных часов, а на конечный результат – научно-методический продукт.

Продумывать регулирование карьерных мотивов: отработка «горизонтальных» вариантов профессиональной карьеры, альтернативных «вертикальным»; обеспечение восприятия сотрудниками их равной значимости и престижности, предусматривать экспертную иерархию, привлекая преподавателей к осуществлению важных для колледжа проектов для руководства ими.

Следует преодолеть традицию «инбридинга» – привлечения на работу собственных выпускников. Такую практику следует применять в большей степени тогда, когда эти выпускники получили опыт работы или в другом учреждении, что значительно обогатит инновационную практику.

Максимальное сохранять социальное и научное пространство, в котором желает вращаться преподаватель (поощрять совместительство на благо соединения и рождение новых идей).

В области взаимодействия колледжа с образовательными учреждениями города и района и академической наукой колледжам нужно найти пути построения взаимовыгодных связей с наукой и практикой, адекватные современной образовательной ситуации. Связи с ОУ могут затрагивать и сам образовательный процесс посредством таких механизмов, как создание проблемных лабораторий в ДООУ и СОШ, привлечение ведущих специалистов ДООУ и СОШ к ведению спецкурсов для студентов и стажировки для колледжных преподавателей в инновационных учреждениях, совместная разработка образовательных программ как для студентов, так и для работников образовательных учреждений. В колледже должен вырасти сектор дополнительного профессионального образования, обеспечивающий повышение квалификации работников образования при условии повышения компетентности преподавателей колледжа в ведущих образовательных организациях по актуальным проблемам образования.

В структуре колледжа можно создавать проблемные группы, которые непосредственно занимаются исследованиями в области развития образования (например, подготовка методического сопровождения ФГТ к образовательной

программе ДОУ и пр.), научно-методического прогнозирования, осуществляют консалтинговую и информационно-аналитическую деятельность и пр.

Основным ориентиром в области модернизации образовательного процесса должна стать реальная интеграция образования, исследований, разработок, внедрения. Для этого потребуются существенная реорганизация учебных программ, усиление проектных форм обучения, внедрение новых форм практики и внедрение инновационных форм научно-практических конференций.

Организация современных научно-практических конференций, безусловно, основывается на традиционных форматах, таких как пленарные заседания, тематические секции или круглые столы.

Пленарные заседания предусматривают общее собрание всех участников и представление им в виде отдельных докладов ключевых позиций по реализации национальных проектов или их отдельных направлений. Они чаще всего проводятся в начале конференции и включают торжественные приветствия участников, а также организационно-установочные регламенты работы в целом. Последовательность докладов пленарного заседания может выстраиваться исходя из масштабности освещения проблемы и постановки задач (от ее видения на общегосударственном уровне к частно-организационным вопросам, продиктованным фактическим опытом), ключевых аспектов обсуждаемой проблематики (философских, исторических, управленческих, личностно-психологических основ) и др.

Тематические секции объединяют участников конференции по отдельным вопросам и предусматривают краткие доклады с последующим обсуждением высказываемых точек зрения, а круглые столы организуются для живого общения по заданным в программе конференции вопросам по свободному регламенту.

Однако помимо традиционных в настоящее время появляются инновационные форматы работы, интенсифицирующие получение и усвоение информации по реализации национальных проектов в масштабах страны. Все многооб-

разие используемых в настоящее время форм работы условно можно разделить на пассивные и активные.

Пассивные формы связаны с привлечением пространственных возможностей и позволяют участникам конференции самостоятельно ознакомиться с имеющимся опытом реализации национальных проектов без авторского их представления. В данном статусе применяются следующие формы:

- **выставка** (литературы, продуктов, экспонатов и др.),
- **постер-сессия** (краткие тексто-графические материалы, статистические данные, комплекты карт или фотографий, не требующие дополнительных пояснений);
- **айстоппер** (от англ. eye stoper – дословно «то, что останавливает глаза») – яркий, неординарный, выделяющийся элемент, панно, привлекающее внимание, главная задача которого состоит в том, чтобы вызвать интерес у аудитории к конкретному стенду;
- **биеннале** – это крупная тематическая выставка, которая проходит один раз в два года (она может качаться любых достижений: изданий, продуктов);
- **панорама** – это обзорно представляющее проблематику конференции мероприятие: в разрезе статистики, истории становления, нормативного обоснования, теоретических изысканий, продуктивного опыта, фото- и видеодокументов. Как правило, требует большого пространства для размещения всех материалов и др.

Активные формы работы конференций предусматривают взаимодействие ее участников, представляющих свой опыт и знакомящихся с ним. Все активные формы можно разделить на теоретические, практические и организаторские, первые из которых обеспечивают обсуждение теоретических аспектов проблем и их решений, вторые – демонстрацию авторского опыта и практиче-

ские пробы новых видов деятельности, третьи – работу оргкомитета в рамках конференции.

Кратко охарактеризуем современные теоретические формы работы конференции, позволяющие максимально полно представить и обсудить опыт работы и достижения по тематике конференции.

Сателлитная секция – это сопутствующая основной секция, организуемая для отдельной категории участников, например, студентов или школьников, которым бывает трудно воспринимать научную информацию, и не до конца понятны обсуждаемые вопросы на основной секции.

Дискуссионная площадка (панельная дискуссия) – это сценарный формат взаимодействия, при котором модератором определяется проблема, имеющая неоднозначное решение, а участникам по очереди предоставляется возможность высказать и аргументировать свою позицию, в результате чего у субъектов обсуждения формируется более полное представление о проблемном поле и способах работы.

Презентация – это один из вариантов теоретической секции, в которой выступает 1 – 2 докладчика, дающих развернутое сообщение с использованием визуального ряда, выставки, макетов и т.д.

Видеоконференция (телемост) представляет собой сложно-техническую форму, позволяющую участникам дистанционно обсуждать вопросы, предусмотренные программой конференции, посредством видеосвязи.

Информационно-аналитический семинар – это формат, при котором участники не выступают со своими докладами, а на основе предоставленного кейса с необходимой информацией (нормативной, статистической, предметной (в виде глоссария, базовых теоретических постулатов) и др.) и собственного опыта обсуждают поставленные проблемы.

Экспертная сессия (экспертный семинар) – это вариант семинара, где в качестве модератора выступает эксперт, который формулирует вопросы и задания участникам, дает оценку высказываемым позициям. Как правило, в каче-

стве такого эксперта на научно-практической конференции выступает VIP-участник, приглашенный деятель, имеющий выдающиеся заслуги в науке и культуре.

Пресс-конференция, как форма работы, тоже проводится для VIP-участников, к которым научное сообщество проявляет интерес, с привлечением представителей СМИ, освещающих работу конференции.

Открытая лекция эксперта – это форма систематического и последовательного изложения экспертной позиции по определенной проблеме для всех участников конференции с последующими ответами на возникшие у слушателей вопросы.

Экскурсия обычно проводится для ознакомления участников со средой, содержащей образцы научных достижений или в развлекательных целях в период отдыха.

Защита проектов предусматривает презентацию авторами (координаторами) инновационного проекта, который будет реализовываться с ответами на возникающие у будущих участников проекта вопросы в формате защиты. Другой формат данного вида мероприятий может реализовываться в рамках объявленного заранее и проводимого в период конференции конкурса (или форума) по соответствующей тематике.

Творческий отчет заключается в презентации форм, содержания и результатов педагогической деятельности участников конференции, которая претендует на оригинальность и уникальность. Это может быть разработка как отдельного урока, так и целого образовательного курса. Презентуется обзор любых форм внеурочной работы с учениками: как в рамках классных часов или творческих секций, так и в каникулярное время.

Педагогические чтения – это форма работы конференции всех участников образовательных отношений, имеющий целью обобщение и распространение эффективного педагогического опыта, способствуют развитию творческой

инициативы и привлечению педагогической общественности к решению актуальных проблем обучения и воспитания.

Устный журнал – комплексная форма информации. Данную форму можно отнести к имитационным, так как по существу он строится на принципах, присущих традиционному периодическому журналу. Главная отличительная особенность, специфика любого периодического издания – отражать самые актуальные, волнующие многих проблемы.

Бенефис – это мероприятие, устраиваемое в честь одного специалиста-эксперта и результатов его деятельности, разрабатываемой темы, издания, комплексно освещающее их содержание.

Брейн-ринг – это игровая форма мероприятия между двумя (и более) командами в ответы на актуальные вопросы, доказательном представлении своей позиции по обсуждаемой проблематике. Их преимущества в том, что они предполагают элемент соревновательности, проходят в неформальной обстановке, дают возможность проявить себя и свои знания. Они способствуют приобретению опыта коллективного мышления, развивают быстроту реакции, позволяют показать профессиональную эрудицию и кругозор.

Образовательный салон – это форма профессионального обсуждения проблематики конференции узким кругом специалистов (избранных участников), результатом которого являются экспертные рекомендации и решения по базовым принципиальным позициям обсуждаемой на конференции темы.

Практические формы работы, как правило, вызывают наибольший интерес, поскольку позволяют каждому участнику апробировать на практике те или иные способы решения обсуждаемых проблем. К таким формам работы конференции относятся

– **мастер-классы**, где руководитель демонстрирует авторские приемы решения частных практических проблем, а остальные наблюдают и при разрешении автора фиксируют увиденное с помощью видео-, аудио- или фотоаппаратуры;

- **проектная сессия (проектный центр, проектный форум, проектный семинар)**, предполагающая решение участниками проектного задания, представление и защиту выполненного проекта;
- **воркшоп (мастерская)**, предусматривающий выполнение конкретного практического задания под руководством мастера;
- **тренинг-интенсив** – краткое интерактивное занятие с участниками конференции, по отработке в тренинговом режиме определенных умений или способов действий;
- **бенчмаркинг** – игровой вид занятия, при котором участники, используя предоставленные данные, проводят сопоставительный анализ, сравнения (например, зарубежного опыта с отечественными или одного региона с другим) и вырабатывают оптимальный способ решения проблем в области реализации национальных проектов;
- **игровой клуб** – форма работы, в основе которого лежит игра (деловая, ролевая, имитационная и др.);
- **интерактивная площадка** – свободная зона с экспонатами, оборудованием, открытая для посещения любым участником конференции с целью ознакомления и отработки тех или иных действий;
- **награждение победителей** – подведение итогов конкурса, торжественное чествование победителей в рамках конференции;
- **перформанс** – художественное представление, интерактивно несущее информацию и вызывающее интерес к проблематике конференции;
- **интеллектуальная площадка** – игровой формат работы, в рамках которого участники включаются в тот или иной вид интеллектуальной игры («Что, где, когда», «Своя игра» и др.) по тематике конференции;
- **TED-концепт** – формат выступления одного спикера, который в течение 15 – 20 минут делится своей историей, знакомит со своими идеями, показывает коллизии и парадоксальные моменты, определяющие актуальные задачи, соответствующие проблематике конференции, вдохновляет участников на

работу;

– **хакатон** – творческая площадка, во время работы которой за отведенное время комплексно решается проблема, а продукт представляется в виде прототипа, образца; в рамках хакатона должны быть предусмотрены зоны – для работы, отдыха, питания (чай, кофе);

– **питч-сессия** – динамичное и яркое мероприятие, представляющее собой серию кратких структурированных презентаций проектов с целью заинтересовать субъектов внешней среды для участия в их реализации (инвесторов, непосредственных исполнителей и др.); это площадка для новых знакомств, контактов, принятия идей;

– **деловая игра** – форма активного обучения, ключевым, центральным элементом является имитационная модель объекта, поскольку только она позволяет реализовать цепочку решений. В качестве модели может выступать организация, профессиональная деятельность, совокупность законов или физических явлений и тому подобное. Участники различных ролевых микрогрупп определяют негативные (позитивные) моменты работы, вырабатывают цели и задачи на новый период, разрабатывают программы действий, которые (доработанные и обобщенные) ложатся в основу резолюции конференции;

– **стажировочная площадка** предполагает обучение работника в процессе собственной деятельности, где создают условия для формирования конкретных профессиональных компетентностей. С одной стороны, участники конференции наблюдают, как коллеги решают психолого-педагогические задачи, а с другой стороны, самостоятельно проектируют и осуществляют собственные действия, обеспечивающие создание условий для развития образования и воспитания обучающихся;

– **лаборатория (педагогическая, творческая)** – это свободное пространство для исследования и реализации творческих идей, замыслов; содружество высоких профессионалов в сфере образования и культуры; коллективный поиск нового в науке и технике, апробацию новых идей; содружество молодых

целеустремленных художников, искусствоведов и вообще творческой интеллигенции, объединенных общими взглядами на современное искусство и его роль в жизни общества;

– **творческая мастерская** как форма конференции создается в соответствии с рассматриваемым подходом: игровым, диалоговым, модульным, системным, деятельностным с целью обобщения опыта коллег либо определения состава и границ применимости некоторого методического инструментария;

– **аквариум** – это форма взаимодействия, при которой небольшая группа людей обсуждает какую-то горячую тему перед большой аудиторией. В классических аквариумах любой участник может присоединиться к маленькой группе и вступить в дискуссию. Это очень эффективный формат для обсуждения трендовых тем и выявления разных точек зрения. Отлично, если маленькая группа состоит из лидеров общественности и частного сектора, а аудитория

– из работников и рядовых граждан. Аквариумы делают процесс принятия решений прозрачным, выстраивают доверительные отношения и упрощают сложные вопросы;

– **PechaKucha** (Печа-куча) – способ презентации, в котором нужно успеть представить 20 слайдов за 20 секунд каждый (всего 6 минут 40 секунд). От этого презентация получается емкой, динамичной и по делу;

– **Open Space** – этот формат создан, чтобы достигать соглашения по сложным вопросам. Подходит для больших (более 2000 участников) и маленьких групп (менее 10). Дает хорошие результаты, если мероприятие проходит в течение 1 – 2 связанных между собой дней. Главная задача модератора – представить участникам проблему и пояснить особенности формата. После этого участники сами создают себе расписание и задают скорость мероприятию;

– **не-конференция** проводится в целях содействия обмену опытом и знаниями. Перед основным мероприятием все участники собираются вместе и обсуждают свои дальнейшие действия в формате Open Space (как описано выше). Все действие создается самими участниками. Отличительная черта этого

формата в том, что ход событий и расписание мероприятия придумывается самими участниками, и любой человек может предложить свою собственную сессию. Здесь нет голосований, нет опции отменить или не принимать какую-то идею. Все предложенные сессии берутся в расчет. Таким образом, создается несколько сессий, и участники могут спокойно перемещаться между ними;

– *World Café* – это формат встреч, который представляет собой структурированный процесс общения, обогащаемый знаниями участников. Обычно люди поделены на группы по 4 – 5 человек, которые сидят за круглым столом. Атмосфера напоминает дух кафе. Встреча начинается с 20-минутного обсуждения заданной темы. После этого один из членов каждого стола переходит в другую группу. Спикер другого стола приветствует новичка и рассказывает, к каким выводам пришла его группа.

– *mutan* – встреча специалистов одной сферы для обмена опытом и знаниями, обсуждения актуальных тем и проблем в неформальной обстановке. Как правило, это короткие 1,5 – 2-х часовые конференции, где самое важное – тема для обсуждения. В программе такого мероприятия чаще всего могут быть доклады 1 – 2 спикеров, а остальное время площадка работает в режиме «свободного микрофона», где каждый присутствующий может поделиться своим мнением и опытом по обсуждаемой теме, задать свой вопрос аудитории;

– *экспертодром* – это интерактивная форма организации деятельности, в которой можно не только получить консультации экспертов, но и попробовать свои силы в проведении экспертизы и оценки, составлении экспертного заключения (заполнении экспертных листов). Общий принцип «оборудования» экспертодрома: кольцевой маршрут располагают по периметру; «платформы, площадки», материалы для отработки упражнений по экспертизе – внутри кольцевого маршрута. Кольцевой маршрут следует считать главной дорогой на экспертодроме. Площадки, где будут происходить остановки, оборудуются при помощи «столбов» и цветных флажков, а также при помощи современных технических средств: мультимедийного оборудования, интернета и т.д. [5].

Организационные формы работы конференции не предусматривают свободного доступа всех участников и направлены на взаимодействие членов оргкомитета. К ним, прежде всего, относятся:

– **стратегическая сессия**, которая организуется для присутствующих на конференции экспертов, обсуждающих ее проблематику, формулирующих базовые позиции Резолюции по итогам конференции, адресованные органам, отвечающим за стратегию реализации национальных проектов;

– **брифинг** – краткая встреча организаторов конференции и экспертов, разъясняющая позицию по текущей ситуации или вопросу (обычно по предстоящим планам или их изменениям);

– **рефлексивно-аналитическая сессия** – форма работы организаторов после окончания конференции, в ходе которой подводятся итоги, делаются выводы и определяются дальнейшие действия;

– **заседание совета (сообщества, ассоциации, клуба)** – проведение заседания сообщества с обсуждением материалов конференции, высказываемых позициях и планированием способов их использования в дальнейшей работе.

Особую роль нужно отвести обновлению практики руководства исследовательскими работами студентов: выполняя совместные исследования, снимать излишнюю регламентацию действий студента.

Колледжи должны более активно привлекать к преподаванию в колледже и руководству исследовательской работой студентов как представителей вузовской академической науки, так и специалистов практики.

Необходимо расширять деятельность колледжа по партнерству с системой общего образования по организации сезонных школ, олимпиад и научно-практических конференций учащихся. Это позволит не только обеспечить необходимую профессиональную ориентацию будущих студентов, но и способствовать становлению некоторых исследовательских компетенций со школьной скамьи.

Следует уделять особое внимание разработке корпоративных норм и традиций учреждения, новых направлений деятельности, иной управленческой структуры, которая должна обеспечивать оптимальные показатели затрат на управление, управляемости, времени принятия и проведения управляющих решений, качества управляющих решений.

Таким образом, в колледже создана концепция деятельности научно-методического отдела, которая представляет совокупность идей, взглядов, представлений, принципов, приоритетных направлений, обосновывающих модель сопровождения научно-методической деятельности.

В основе модели научно-методической службы по «функциональному принципу» лежит цепочка: потребности педагогов и управленцев колледжа – цели научно-методической работы – основные формы деятельности – технологии сопровождения.

Организация сопровождения научно-методической работы рассматривается нами как основное условие повышения эффективности научно-методической работы. Организация сопровождения – это специально смоделированные содержательно-организационные формы, обеспечивающие повышение качества научно-методической деятельности педагога. Сопровождение позволяет оказать своевременную помощь преподавателю в понимании и осознании новых тенденций в образовании, рефлексии собственного опыта, нахождении способов самовыражения, в принятии ответственности за осуществленный профессиональный выбор.

В организации сопровождения является значимым обеспечение свободы выбора деятельности, инициативной активности, самореализации преподавателей на основе их потенциальных возможностей.

Организация сопровождения возможна в условиях диалогического управления, предполагающей векторный характер целей научно-методической работы, т.к. в процессе деятельности всегда происходят незапланированные изме-

нения и воздействия, которые по-разному могут влиять на саморазвитие преподавателя.

У педагогов колледжа в процессе сопровождения вырабатываются новые педагогические ценностно-смысловые ориентации, реализуемые в процессе подготовки будущего специалиста.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Непрерывный многоуровневый и многофункциональный процесс подготовки кадров в системе профессионального образования влечет за собой необходимость обновления целей и содержания обучения, создания целостной научно-методической системы обеспечения деятельности педагогов и условий эффективного управления этой системой как совокупностью дидактических составляющих функционально-структурных элементов системы и устойчивых связей между ними.

Критерии оценки деятельности научно-методической службы ПОО:

- Рост удовлетворенности педагогов собственной деятельностью.
- Положительный психолого-педагогический климат в коллективе.
- Высокая заинтересованность педагогов в творчестве и инновациях.
- Овладение современными педагогическими технологиями, методами обучения и воспитания.
- Положительная динамика качества обучения и воспитания студентов.
- Высокий уровень профессиональной деятельности педагогов.
- Своевременное распространение передового педагогического опыта.
- Наличие системы стимулирования развития педагогической деятельности.
- Качественно организованная система повышения квалификации педагогов.

Управление и развитие современной научно-методической службой должно находиться в руках настоящих специалистов своего дела, опытных и профессионально обученных методических работников (менеджеров образовательного процесса).

Анализ состояния современного образования свидетельствует о необходимости обоснованной системы деятельности учебного заведения, ориентированной не столько на его сохранение и функционирование, сколько на перспек-

тивные направления развития. Такая ориентация выводит на первый план организацию научно-методической деятельности.

Научно-методическая работа является одним из определяющих факторов развития учебного заведения. От нее зависит и уровень преподавания, и качество образования обучающихся, и творческий настрой коллектива.

Управление любой деятельностью будет более успешным, если оно опирается на знание ее сущности и строится с учетом ее особенностей. Научно-методическая деятельность имеет свою «технологию», отличную от «технологии» деятельности учителя. Научно-методическая деятельность – это индивидуальное и коллективное взаимодействие педагогов по исследованию объективных закономерностей учебно-воспитательного процесса. Результаты этой деятельности могут быть как теоретическими (раскрытие сущности, создание научных классификаций, выявление закономерностей связей педагогических явлений), так и практическими (научно-методические рекомендации, программы, предписания, разработки и т.п.).

Организация научно-методической работы – это деятельность руководителей по определению целей, задач и направлений деятельности педагогов, созданию необходимых условий для обеспечения поставленных целей, организации структур, временных творческих коллективов, групп, стимулирование их деятельности.

Научно-методическая деятельность – процесс творческий; заставить заниматься исследованием педагога невозможно. Если управление будет строиться на силовых методах, то его результаты будут носить конфликтный характер и порождать социальное напряжение. Значит, управление научно-методической деятельностью педагогического коллектива должно носить диалоговый характер, а руководитель должен обладать качествами трансформационного лидера, который обеспечивает сопровождение деятельности педагога и его стимулирование.

Система мотивации подразумевает постановку целей, соответствующих индивидуальным потребностям и желаниям, и таким образом способствующих поведению, необходимому для достижения этих целей. Систему мотивации формируют постоянные и переменные элементы оплаты труда, льготы и факторы нематериальной мотивации. Для нематериальной мотивации можно выделить такие составляющие как социальная политика, корпоративная культура, коммуникация.

Организацию научно-методической работы успешнее осуществлять, если выстроена модель ее сопровождения, в которой предусмотрены основные цели, принципы работы, формы организации на основе диагностики готовности коллектива к осуществлению научно-методической деятельности, планируемые результаты достижения.

Теоретическая значимость исследования заключается в следующем: осуществлен анализ особенностей научно-методической работы, определены факторы, обуславливающие динамику этого процесса, создана теоретически обоснованная и экспериментально проверенная модель научно-методической работы, на основе компетентностного подхода определены критерии и показатели, составляющие основу мониторинга успешности осуществления преподавателем научно-методической работы.

Практическая значимость исследования в том, что разработанная модель может быть внедрена в любом среднем профессиональном учреждении с учетом его специфики, разработанные положения по организации научно-методической работе и критерии индивидуального рейтинга преподавателя по научно-методической работе могут быть использованы руководителями – практиками в собственной деятельности.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Анисимов П.Ф., Сосонко В.Е. Управление качеством развития среднего профессионального образования: Монография. Казань: ИСПО РАО, 2001. – С. 10 – 256.
2. Анисимов П.Ф., Байденко В.И., Коломенская А.Л., Семушина Л.Г. Среднее профессиональное образование России: период реформ. М.: НМЦ СПО, 1995. – 112 с.
3. Анисимов П.Ф., Байденко В.И. Системы качества СПО в Российской Федерации. Основные направления деятельности по их созданию // Новое качество высшего образования в современной России. М., 1995. – С. 2 – 28.
4. Аттестация педагогических и руководящих работников // Справочник 5-е изд., доп. М.: ИФ «Образование в документах», 2002. – 192 с.
5. Атутов П.Р. Педагогика трудового становления учащихся: содержательно-процессуальные основы. Избранные труды. т. 2. – 2001. – С. 11, 218 – 221.
6. Асмолов А.Г. Культурно-историческая психология, и конструирование миров. М.: Ин-т практ. психологии, – Воронеж: Научно-произв. объединение. «МОДЭК», 1996. – 768 с.
7. Баринов В.К. Организационно-педагогические условия развития профессионального образовательного учреждения в малом городе: Дис. канд.пед. наук, – М., 2002. 177 с.
8. Бабанский Ю.К. Оптимизация профессиональное обучение: Общеобразовательный аспект. М.: Педагогика, 1977. – С. 16.
9. Байденко В.И., Дж. Ван Зантворт. Новые методы и подходы к организации образовательного процесса. -М.: ИЦПК подготовки специалистов, 2001. – 79 с.
10. Байденко В.И., Оскарсон. Базовые навыки (ключевые компетенции) как интегрирующий фактор образовательного процесса / Научно-методический

сборник «Профессиональное образование и формирование личности специалиста». -М.: ИПР СПО, 2002. С. 14 – 33.

11. Батышев С.Я. Производственная педагогика. М.: Машиностроение, 1976. – 686 с.

12. Батышев С.Я. Реформа профессиональной школы: опыт, поиск, задачи, пути реализации. М.: Высшая школа, 1987. – 341 с.

13. Батышев С.Я. Подготовка рабочих профессионалов. М.: РАО, 1995. – 245 с.

14. Беляева А.П. Дидактические принципы профессиональной подготовки в профтехучилищах. М.: Высшая школа, 1991. – 208 с.

15. Беляева А.П. Системный подход в педагогических исследованиях проблем профтехобразования. – Л.: ВНИИ профтехобразования, 1982. 125с.

16. Беляева А.П. Интегративно-модульная педагогическая система начального профессионального образования. СПб: Радом, 1997. – 160 с.

17. Беспалько В.П., Татур Ю.Г. Системно-методическое обеспечение учебно-воспитательного процесса подготовки специалистов. -М.: Высшая школа, 1989. – 144 с.

18. Беспалько В.П. Педагогика и прогрессивные технологии обучения. – М.: ИРПО, 1996. 336 с.

19. Бутко Е. Я. Реформирование начального профессионального образования // Профессиональное образование. 1997. – С. 4 – 6.

20. В помощь методическому работнику профессионального образования (справочные материалы). – М.: ИПРО, 2000. 103 с.

21. Выготский Л.С. Педагогическая психология / Под ред. В.В. Давыдова. – М.: Педагогика, 1991. 180 с.

22. Глазунов А.Т. Педагогические технологии и профессионализм // Новые исследования в профессиональном образовании: сборник научных статей. Москва – Ноябрьск, 1998. – С. 6 – 9.

23. Глазунов А.Т. Образовательный менеджмент в профессиональном лицее. – М., 1999.
24. Гершунский Б.С. Перспектива развития системы непрерывного образования. М. – С. 30 – 224.
25. Гершунский Б.С. Компьютеризация в сфере образования: проблемы и перспективы. М.: Педагогика, 1987. – 624 с.
26. Гершунский Б.С. Россия: образование и будущее (Кризис образования России на пороге 21 века). Челябинск, 1993. – 240 с.
27. Данилова З.Г. Организационно-педагогические основы управления профессиональным колледжем: Дис.канд. пед. наук, М.: ИПРО, 2001. –198 с.
28. Демин В.М. Задача общенациональной значимости // Вестник среднего проф. образования. 2002. -№ 2(110). – С. 1 – 2.
29. Демин В.М. Методология адаптивной автоматизированной системы управления средним специальным учебным заведением: Автореф. дис. докт. пед. наук. Казань, 2002. – 36 с.
30. Дубровская Т.П. Управление качества подготовки специалистов в системе среднего профессионального образования: Дис. канд. экон. наук. - Красногорск, 1997.
31. Ермоленко В.А. Проектирование содержания непрерывного профессионального образования: концептуальные и методические основы. 2-е изд., перераб. и доп. -М.: ИТОП РАО, 2004. – 131 с.
32. Закон Российской Федерации «Об образовании» // Высшее образование в России. № 3 – 1992. С.5 – 35.
33. Зотова В.Д. Система научно-методической деятельности педагогического коллектива в профессиональном лицее: Автореферат дис. канд. пед. наук. СПб: Ин-т проф.-тен. образования РАО, 1998. – 26 с.
34. Зуев В.М. Профессиональное образование и личность / Научно-методический сборник «Профессиональное образование и формирование личности специалиста». М.: ИПР СПО, 2002. – С.6 – 14.

35. Ибрагимов Г.И. Проблемы качества подготовки специалистов в системе СПО / Профессиональное образование и формирование личности специалиста. М., 2002. – С. 39 – 48.
36. Инновации в российском образовании среднее профессиональное образование 2001. – М.: МГУП, 2001. – 167 с.
37. Ибрагимов Г.И., Лопухова Т.В. Проблема качества образовательных стандартов СПО: Пособие для работника системы СПО / Под ред. Г.И. Ибрагимова. Казань: ИСПО РАО, 2001. – С. 4 – 10, 46.
38. Ибрагимов Г.И. Критерии оценки качества подготовки специалистов среднего звена // Специалист. -2003. № 1 – С. 32 – 34.
39. Инновационная деятельность преподавателей средних специальных учебных заведений по формированию личности специалиста: Научно методическое пособие. – М.: ИПР СПО МО РФ, 2003. 51с.
40. Исследования по оценке качества воспитательной деятельности в системе управления качеством образования / Под ред. Б.К. Коломийца. Воронеж, 2003. – 44 с.
41. Казакова А.Г. Организация методической работы в ССУЗ: Методическое пособие. М.: ИПК ПК, 1997.
42. Как создать эффективную методическую службу: Методические рекомендации / Сергеева Т.А. и др. М.: «Интеллект – Центр», 2003. – 80 с.
43. Качество среднего профессионального образования: Научно-методический сборник. – М.: ИП СПО, 2003. С. 5 – 94, 195.
44. Качество среднего профессионального образования как основной фактор совершенствования подготовки специалистов в условиях модернизации российского образования: Материалы Всероссийского совещания-семинара. М: ИПР СПО, 2003. – 205 с.
45. Кларин М.В. Инновационные модели обучения в зарубежных педагогических поисках: Пособие к спецкурсу для высших учебных заведений, инсти-

тутов усовершенствования учителей, повышения квалификации работников образования. М.: Арена, 1994. – 222 с.

46. Кларин М.В. Непрерывное образование: идея, принципы, парадигма. // Инновационная деятельность в образовании. – 1994. № 3. – С. 37 – 41.

47. Кларин М.В. Личностная ориентация в непрерывном образовании // Педагогика. 1996. – № 2. – С. 14-21.

48. Кларин М.В. Обучение в контексте организационных изменений // Педагогика. 1999. – № 2. – 39-42.

49. Коджаспирова Г.М., Коджаспиров А.Ю. Педагогический словарь для студ. высш. и средн. пед. учеб. заведений. – М.: Изд. центр «Академия», 2003. – 176 с.

50. Коломиец Б.К. Комплексная оценка и аттестация преподавателей учебных заведений. Концептуальные положения. М., 1991. – С. 110-145.

51. Комплексное учебно-методическое обеспечение образовательного процесса в средних профессиональных учебных заведениях: Методическое пособие. М.: НМЦ СПО МО РФ, 1999. – 49 с.

52. Контроль производственного процесса // Серия «Все о качестве. Зарубежный опыт». Выпуск № 1. – 2000. / Обзор. – М.: НКТ «Трек», 2000. – 14 с.

53. Концепция модернизации российского образования до 2010 года. Распоряжение Правительства РФ от 29 декабря 2001 года № 1756 р. М., 2001.

54. Корчагин Е.А. Содержание профессиональной подготовки техника: направления обновления // Проф. образование. 1996. – № 2. – С. 79 – 84.

55. Корчагин Е.А. Проблемы профессиональной подготовки студентов ССУЗ в условиях стандартизации образования. Казань: Форт-диалог, 2000. – 106 с.

56. Корчагин Е.А. Нормативная область профессиональной педагогики. – Казань: КГТУ, 2001. 302 с.

57. Косарев В.В. Подготовка преподавателей к педагогической диагностике как средство повышения качества учебно-воспитательного процесса (на

примере экономического лица): Автореф. дис. канд. пед. наук. – М., 2002. – 19 с.

58. Кузнецов А.А. Мониторинг качества подготовки: организация // Стандарты и мониторинг образования, 2000. № 5 – С. 38 – 41.

59. Конаржевский Ю.А. Что нужно знать директору школы о системах и системном подходе: Учебное пособие. Челябинск, 1986. – 133 с.

60. Конаржевский Ю.А. Педагогический анализ учебно-воспитательного процесса и управление школой. М.: Педагогика, 1986. – 143 с.

61. Кондаков И.М. Методологические проблемы мониторинга образования // Журнал прикладной психологии: Теория методология психологии. – 2002. – № 2. – С. 8 –19.

62. Краевский В.В. Методология педагогического исследования. – Самара: Изд-во ГПИ, 1994. – 165 с.

63. Кураков Л.П. Проблемы управления высшей школой на современном этапе. М.: Республика, 1995. – 157 с.

64. Курдюмова И.М. Показатели в образовании //Стандарты и мониторинг в образовании, 2002. С. 53 – 58.

65. Курдюмова И.М. Оценка качества профессионального образования в Великобритании. – М.: Изд. центр НОУ ИСОМ, 2003. 36 с.

66. Кыверялг А.А. Исследование проблем политехнической трудовой подготовки и профессиональной ориентации молодежи (на материалах Эстонской ССР). Таллин: Валгус, 1975. – 314 с.

67. Кыверялг А.А. Методы исследований в профессиональной педагогике. Таллин: Валгус, 1980. – 334 с.

68. Кязимов К.Г. Формирование системы профессионального обучения и трудоустройства безработных в России // Исследование приоритетных проблем развития профобразования. 2001. – С. 29-40.

69. Лазарев В.С. Управление развитием школы: пособие для руководителей образовательных учреждений / Лазарев В.С. и др. М.: Новая школа, 1995. – 223 с.
70. Лазарева М.В. Педагогические условия управления деятельностью профессиональных объединений педагогов в общеобразовательных учреждениях: Автор, дис. канд. пед. наук. Курск, 2004, – 23 с.
71. Левина М.М. Технология профессионального педагогического образования. М., 2001. – С. 14 – 272.
72. Лисов В.И. Совершенствование системы экономико-правового обеспечения деятельности образовательных учреждений столицы: Научное издание. – М.: Жизнь и мысль, 2004. 176 с.
73. Лейбович А.Н. Методика прогнозирования объектов и структуры подготовки кадров на региональном и муниципальном уровнях / Лейбович А.Н., Рыкова Е.А. и др. М.: Акад. проф. образования, 2000. – 32 с.
74. Лейбович А.Н. Социальное партнерство в НПО // Профессиональное образование. 1998. – № 3 – С. 4 – 5.
75. Лейбович Н.А., Новиков Д.А. Принципы оптимизации сети учреждений НПО / Профессиональное образование, 2002. № 6 – С. 4 – 6.
76. Лейбович Н.А. Структура и содержание государственного стандарта профессионального образования. М.: Высшая шк., 1994. – 280 с.
77. Леонтьев А.Н. Избранные психологические произведения: В 28. / Под ред. В.В. Давыдова и др. – М.: Педагогика, 1983. Т.1 – 391 с. – Т.2 – 318 с.
78. Ломакина Т.Ю. Личностный компонент системы непрерывного образования // Профессиональное образование и формирование личности специалиста: Научно-методический сборник. М.: ИПР СПО, 2002. – С. 163 – 170.
79. Ломакина Т.Ю. Диверсикация как общепедагогический принцип развития системы непрерывного профессионального образования. М., 2003, – 14 с.

80. Ломакина Т.Ю. Построение преемственности профессионального непрерывного образования: Практическое пособие. М.: ИЦПНО РАО, 1997. – 121 с.
81. Малышева В.А. Организационно-правовое и методическое обеспечение развитием НПО. М., 2000. – 102 с.
82. Маркова С.М. Моделирование управления педагогическим процессом в условиях непрерывного многоуровневого образования: Дис.канд. пед. наук. – СПб., 1997. – 298 с.
83. Маркетинг и его роль в регулировании рынка образовательных услуг// Экономика образования: Учебное пособие, М.: Моск. гос. университет., 1994.
84. Маркетинговый мониторинг образования / Н.П. Пишулин, С.Н. Пишулин. М.: ГОМЦ «Школьная книга», 1999, – 168 с.
85. Матрос Д.Ш., Полев Д.М., Мельникова Н.И. Управление качеством образования на основе новых информационных технологий и образовательного мониторинга. М., 2001.
86. Матюшкин А.М. Психологическая структура познавательной активности // Вопросы психологии, 1982. № 4. – С. 21 – 25.
87. Методика комплексной диагностики готовности выпускников базовой профессиональной школы к условиям современных производств: Научно-методическое пособие ИСПО РАО. Казань, 2003. – 117 с.
88. Модернизация образования в рамках программы «Столичное образование». -М., 2003. 39 с.
89. Матюхин В.А. Планирование системы образования в странах с рыночной экономикой. М.: НИИВШ, 1990. – 59 с.
90. Методические рекомендации по организации работы предметных (цикловых) комиссий в средних учебных заведениях. М.: НМД СПО – 10 с.
91. Моисеев А.М., Капто А.Е., Лоренсов А.В., Хомерики О.Г. Нововведения во внутреннем управлении. М.: Педагог, общество России, 1938. – 272 с.

92. Мониторинг и оценка качества подготовки специалистов среднего звена / Под ред. члена-корреспондента РАО Г.И. Ибрагимова. Казань: ИСПО РАО, 2004. – 224 с.
93. Мухамезьянова Г.В. Стратегия реформирования системы СПО. М.: Магистр, 1995. – 220 с.
94. Мухаметзянова Г.В. Гуманизация и гуманитаризация средней и высшей технической школы. Казань: ИСПО РАО, 1996. – 328 с.
95. Мухаметзянова Г.В. Методология проектирования и развитие системы СПО в регионе. Казань: ИСПО РАО, 1998. – 128 с.
96. Мухаметзянова Г.В. Современные проблемы образования. Казань: ИСПО РАО, 2000. – 84 с.
97. Мухаметзянова Г.В. Среднее профессиональное образование в системе непрерывного образования // Проблемы развития системы непрерывного профессионального образования. -Казань: ИСПО РАО, 2000. С. 97-190.
98. Мухаметзянова Г.В., Ибрагимов Г.И. Состояние и развитие системы среднего профессионального образования в Республике Татарстан //Среднее профессиональное образование, 2001. -№ 8. С. 8.
99. Мухаметзянова Г.В., Ермоленко В.А. Колледж инновационный тип среднего профессионального учебного заведения. – Казань: ИСПО РАО, 2002. – 84 с.
100. Мухаметзянова Г.В. Мухаметзянова Ф.Ш. Тенденции развития непрерывной системы подготовки специалиста социальной сферы в регионе // Проблемы непрерывного технического и профессионального образования в начале XXI века. – М., 2002. С. 94 – 96.
101. Мухаметзянова Г.В., Барер Т.Д., Юдин В.П. Подготовка специалистов среднего звена для наукоемких производств. Казань: ИСПО РАО, 2001. – 64 с.

102. Научно-исследовательская и учебно-методическая работа в средних профессиональных учебных заведениях: Сборник материалов. М.: НМЦ СПО, 2000. – 256 с.
103. Никитин М.В. Модернизация управления развитием образовательных организаций: Монография. М.: Изд. центр АПО, 2001. -221с.
104. Новиков А.М. Профессиональное образование в России/ Перспективы развития. М.: ИЦПНПО РАО, 1997. – 256 с.
105. Новиков А.М. Научно-экспериментальная работа в образовательном учреждении. -М.: АПО, 1998. 133 с.
106. Новиков А.М. Российское образование в новой эпохе / Парадоксы, последствия, векторы развития. М.: Эгвес, 2000. – 272 с.
107. Новиков А.М., Новиков Д.А. Образовательный проект. -М.: Эгвес, 2004. 120 с.
108. Новиков Д.А. Статистические методы в педагогических исследованиях (типовые случаи). М.: МЗ Пресс, 2004. – 67с.
109. Новиков П.Н. Теоретические основы опережающего профессионального образования: Автореферат, дис. доктора пед. наук. Екатеринбург, 1997. – 46 с.
110. Новый этап развития начального и среднего профессионального образования города Москвы. М.: ДО города Москвы, 2004. – 31с.
111. Одинцова В.П. Свобода выбора как одно из условий развития личности в учебном процессе в средних специальных учебных заведениях: Автор, дис.канд. наук. -М.: НИИ высш. образования, 1998. 20 с.
112. Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка: 80000 слов и фразеологических выражений / Российская АН; Российский фонд культуры. 2-е изд. испр. и доп. – М.: АзЪ, 1994. – 928с.
113. Ожегов С.И. Словарь русского языка: Ок. 53 000 слов / С.И. Ожегов; Под общ. ред. Л.И. Скворцова. 24-е изд., испр. – М.: ООО «Издательский дом «ОНИКС 21 век»: ООО «Издательство «Мир и Образование», 2004. – 1200 с.

114. Онушкин В.Г., Кулюткин Ю.И. Непрерывное образование приоритетное становление науки // Педагогика. – 1989. – № 2 – С. 86 -90.
115. Олифиренко Т.И., Новик Р.Л. Организация и содержание методической работы в профессиональных учебных заведениях: Методические рекомендации. М.: НМЦПО, 1993. – 69 с.
116. Организация работы методиста с педагогическим коллективом на диагностической основе: Методические рекомендации. М.: ИРПО, 1995. -62 с.
117. Организация образовательного процесса при подготовке специалистов в учреждениях начального и среднего профессионального образования: Комплект дидактических материалов / Под ред. В.А. Ермоленко. М.: ИТОП РАО, 2000. – 240 с.
118. Основы внутришкольного управления / Под ред. П.В. Худоминского. -М.: Педагогика, 1987. 168 с.
119. Панасюк В.П. Системное управление качеством образования в школе. СПб. – М., 2000. – 73 с.
120. Поташник М.М., Моисеев А. М. Диссертация по управлению образованием: состояние, проблемы, современные требования: Пособие в помощь авторам диссертаций по управлению в сфере образования. -М.: Новая школа, 1998. – 176 с.
121. Проблемы развития системы непрерывного профессионального образования (коллективная монография) / Под ред. Г.В. Мухаметзяновой. – Казань: ИСПО РАО, 2000. 190 с.
122. Программно-целевое управление развитием образования. Опыт, проблемы, перспективы / Под ред. А.М. Моисеева. М., 2001.
123. Программа развития среднего профессионального образования России на 2000 -2005 годы. Масштабы и структура подготовки с средним профессиональным образованием // Специалист № 10 – С. 19 – 21.
124. Проектирование деятельности педагогических колледжей: Методическое пособие / Под ред. М.И. Рожкова. Казань: ИСПО РАО, 2002. – 140 с.

125. Профессиональное образование и формирование личности специалиста: Научно-методический сборник. – М.: ИПР СПО, 2002. 175 с.
126. Пишулин Н.П., Ананишев В.М. Образование и управление. – М.: Жизнь и мысль, 1999. 296 с.
127. Пути повышения качества подготовки специалистов в ССУЗ: Научно-методический сборник. М.: ИПР СПО, 2004. – 148 с.
128. Родионова В.Д. Инновационная сеть в системе «Наука образование-производство» // Предпринимательство и занятость юных. № 3, 4. – 2001. – С. 24 – 26.
129. Родионова В.Д., Вяземская Ю.Н. Создание оптимальных условий по реализации программ повышенного уровня в техникуме легкой промышленности // Интеграция науки и практики в профессиональном образовании: механизмы реализации. – М.: РАО, 2002. С. 80 – 91.
130. Качество обучения педагогическая проблема XXI века // Сборник материалов научно-практической конференции молодых ученых. – М.: РАО, 2004. С. 74 – 77.
131. Родионова В.Д. Мониторинг подготовки специалистов // Специалист № 8. – 2004. – С. 17 – 18.
132. Родионова В.Д. Наука образование – производство // Специалист. № 4. – 2004. – С. 17 – 18.
133. Родионова В.Д. Участие ССУЗ в инновационной сети «Наука образование – производство» // Казанский пед. журнал – № 2. – 2004. – С. 28 – 31.
134. Родионова В.Д. Научно-методическое обеспечение процесса подготовки специалистов в колледже // Казанский педагогический журнал. № 2, 2005. – С. 25 – 31.
135. Родионова В. Д., Белогорцева Л.А. Профессиональное решение карьеры: Поиск, решения, опыт // Специалист. № 5 – 2005. – С. 17 – 20.
136. Савина М.С. Практика делового общения: Пособие для начинающих предпринимателей. М.: НИИРО, 2004. – 36 с.

137. Савина М.С. Обучение технологии поиска работы. М.: НИИРО, 2004. – 71.
138. Савина М.С., Вершинин С.И., Федотова Г.А. и др. Мониторинг трудоустройства на предприятиях Москвы выпускников начального и среднего профессионального образования: Методические рекомендации. М.: НИИРО, 2004. – 71 с.
139. Савельев А.И. Роль диагностики в обеспечении управления образовательным учреждением (на материалах педагогического колледжа): Автореф. дис. канд. пед. наук. М., 2001. – 22 с.
140. Сафин А.И. Построение содержания непрерывного образования в системе «ПУ ЛИЦЕЙ – КОЛЛЕДЖ» (на примере учебных заведений машиностроительного профиля): Автореф. дис. канд. пед. наук. – Казань, 1999. – 20 с.
141. Селевко Г.К. Современные образовательные технологии: Учебное пособие. М.: Нар. образ., 1998. – 256 с.
142. Селезнева Н.А., Байденко В.И. Проблема качества образования. Актуальные аспекты и пути решения // Проблемы качества, его нормирования и стандартов в образовании. М.: ИЦПКПС, 1998. – С. 7.
143. Семушина Л.Г., Байденко В.И., Васильева С.В. Колледж, как вид среднего специального учебного заведения. Выпуск 1. -М.: НИИВО, 1994.
144. Семушина Л.Г. Современные образовательные технологии: Учебное пособие. М.: Нар. образование, 1998. – 256 с.
145. Семушина Л.Г. Разработка моделей оптимизации учебного процесса в среднем специальном учебном заведении. М.: НИИВО, 1992. – 40 с.
146. Семушина Л.Г., Ярошенко Н.Г. Содержание и технология обучения в средних специальных учебных заведениях: Учебное пособие для преподавателей учреждений среднего профессионального образования. -М.: Мастерство, 2001. – С. 91-272 с.

147. Скакун В.А., Григорьев О.Н. Организация и содержание работы педагогического кабинета по реализации требований государственного стандарта: Методические рекомендации. -М.: ИРПО, 1995. 75 с.
148. Скворцова Н.А. Руководство творческими группами как инновационная научно-методическая деятельность заместителя директора образовательного учреждения: авторефер. дис. канд. пед. наук. СПб., 1999. – 21 с.
149. Слостенин В.А., Ануфриева Д.Ю. Саморазвитие личности учителя. - М.: Магистр, 1997. № 6 – С. 1 – 12.
150. Смирнов И.П. Новые модели финансирования профессионального образования. М.: ИРПО МО РФ, 2000. – 152 с.
151. Смирнов И.П. Рынок труда и реформа профессионального образования в России // Специалист, 1994. № 9. – С. 5 – 10.
152. Смирнов В.П. Оценка качества реализации государственных стандартов профессионального образования (сравнительный анализ зарубежной и российской практики): Авторефер. дис. канд. пед. наук. М., 2001. – 21 с.
153. Смирнов В.Н., Ключева О.Р. Управление, формирующее результаты. Красноармейск: «Гео-Тек», 2000. – 20 с.
154. Смирнов В.Н. Вопросы стандартизации и сертификации в образовании: Методологический аспект. Красноармейск: «Гео-Тек», 2001. – 24 с.
155. Сосонко В.Е. Контроль учебной деятельности студентов в средних специальных учебных заведениях с применением рейтинговой системы: Учебное пособие. -М.: НМЦ СПО, 1998. 151 с.
156. Субетто А.И. Квалитология образования. СПб. – М., 2000. – 220 с.
157. Тенденции и многосценарность развития СПО в 21 веке / Т.Т. Абу-бакаров, Л.А. Гайнулова, Г.И. Ибрагимов, В.С. Щербаков и др. / Под общ. ред. Г.И. Ибрагимова. Казань: ИСПО РАО, 2001. – 134 с.
158. Татарина И.П. Мониторинг качества преподавательской деятельности преподавателя колледжа: Автор, дис. канд. пед. наук. – Казань, 2004. – 26 с.

159. Ткаченко Е.В. Приоритеты российского начального профессионального образования // Педагогика. 1999. – № 2. – С. 58 – 61.
160. Ткаченко Т.Н. Теория и практика маркетинга в структуре непрерывного образования: Автор, дис. доктора пед. наук. -Оренбург, 2001. – 40 с.
161. Торопов Д.А. Обеспечение качества профессионального образования в Германии: Монография. – М.: УЦ «Перспектива», 2005. 240 с.
162. Управление качеством образования: Практико-ориентированная монография и методическое пособие /Под. ред. М.М. Поташника. М.: Педагогическое общество России, 2004. – 448 с.
163. Управление средним профессиональным образованием в новых социально-экономических условиях / Под ред. Г.В. Мухаметзяновой. Казань: ИСПО РАО, 2001. – 72 с.
164. Управление качеством образования: Сборник методических материалов / Сост. О.Е. Лебедев. М.: «Российская политехническая энциклопедия» (РОССПЭН), 2002. – 128 с.
165. Ушаков К.М. Подготовка управленческих кадров. М., сентябрь 1997. – 175 с.
166. Ушаков К.М. Ресурсы управления школьной организацией. – М., 2000. – 144 с.
167. Федеральный закон РФ «О внесении изменений и дополнений в закон Российской Федерации «Об образовании». М., 1996.
168. Федотова Л.Д. Дидактические основы формирования интегрированного содержания начального профессионального образования. -М., 1995.
169. Федотова Л.Д., Рыкова Е.А., Малышева В.А. Оценка качества начального профессионального образования. М.: АПО, 2000. – 82 с.
170. Фоломье А.Н. Инновации, циклы и государство // Наука и инновации в период становления постиндустриального общества: Материалы к III Международной Кондратьевской конференции / Под ред. Ю.В. Яковца. М., 1998. – С. 67 – 72.

171. Худоминский П.В. Развитие системы педагогических кадров советской образовательной школы (1917 – 1981). -М.: Педагогика, 1986. 184 с.
172. Хрынина О.В. Основные показатели успешности и оценка результативности труда преподавателя технического колледжа: Автореф. дис. канд. наук. М., 2002. – 18 с.
173. Чегодаев Н.М. Теоретические и организационно-педагогические основы инновационного процесса в системе последиplomного образования педагогических кадров: Автореф. дис. докт. пед. наук. СПб., 1997. – 46 с.
174. Чечель И.Д. Педагогические основы профессионального самообразования учащихся инновационных учебных заведений: Авторефер. дис. докт. пед. наук. М., 1995. – 36 с.
175. Чечель И.Д. Профессиональное самоопределение учащихся инновационных учебных заведений. В. 24. М.: РССП ИПКРО МО РФ, 1995. – Ч. 1 – 164 е., ЧП. – 127с.
176. Шадриков В., Геворкян В. и др. О процедуре комплексной оценки ВУЗа // Высшее образование в России 2001. – № 1. – С. 29 – 38.
177. Шадриков В.Д. Философия образования и образовательная политика. – М.: Логос, 1993. – 181 с.
178. Шакуров Р. Х. Мотивы и стимулы педагогического труда: ориентация на личность // Среднее профессиональное образования, 1994. № 2 – С. 3336.
179. Шацкий С.Т. Педагогические сочинения. М.: Педагогика, 1965. – 484 с.
180. Шишов С.Е., Кальней В.А. Мониторинг качества образования в школе. М.: Российское педагогическое общество, 1998. – С. 78 – 354.
181. Шамова Т.И. Педагогические основы активизации учения школьников: Методические рекомендации для руководителей школ / МГПИ им. В.И. Ленина. М., 1981, – 84 с.
182. Шамова Т.И. Управление образовательными системами: Учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / Т.И. Шамова, Т.М. Давыденко,

Г.Н. Шибанова / Под ред. Т.И. Шамовой. М.: Изд. Центр «Академия», 2002. – 384 с.

183. Шинкевич И.В. Основные понятия педагогической инноватики (научно-методический аспект). Ярославль: ОЦДЮ, 1996. – 19 с.

184. Энциклопедия профессионального образования: в 3-х т. / Под. ред. С.Я. Батышева. – М.: АПО, 1998. т.1 – 418 с.

185. Юсуфбекова Н.Р. Общие основы педагогической инноватики. – М.: Прогресс, 1991. – 92 с.

186. Якиманская И.С. Дифференцированное обучение // Директор школы, 1995. – № 3 – С. 39 – 46.

187. Ярошенко Н.Г. Проблемы проектирования содержания СПО в условиях введения нового поколения ГОС СПО, № 2 С. 2.

Сравнительная характеристика методической и научно-методической работы

Критерии	МР	НМР
Определение	Часть системы непрерывного образования педагогов.	Система условий, способствующих саморазвитию каждого педагога.
Цель	Освоение наиболее рациональных методов и приемов обучения и воспитания студентов.	Создание условий для профессионального саморазвития, готовности к инновациям, творческой самореализации.
Задачи	Обобщение и внедрение передового педагогического опыта.	Экспертиза, анализ, технологизация опыта.
	Практическая помощь учителю.	Образовательный консалтинг.
	Повышение квалификации педагогов.	Профессиональное развитие и саморазвитие педагогов.
	Работа с профессиональным (закрытым) сообществом.	Формирование открытого полипрофессионального сообщества.
	Выполнение инструкций по готовым алгоритмам.	Проектирование, моделирование новых педагогических практик.
	Поощрение лучших педагогов.	Создание условий для развития мотивации к профессиональному росту.
Критерии	Традиции	Инновации

Содержание	<p>Дидактическое</p> <p>Воспитательное</p> <p>Методическое</p>	<p>Технологическое (изучение и применение ИКТ, современных образовательных технологий).</p> <p>Психологическое (изучение актуальных психологических концепций).</p> <p>Культурологическое (формирование методологической, психологической, технологической, методической культуры педагога).</p>
Результативность	Педагогическое мастерство	<p>Уровни профессионального саморазвития педагога (педтехника, педмастерство, творческая деятельность, создание индивидуального стиля, авторских программ и технологий, готовность к инновациям).</p> <p>Инновационные принципы работы (системность, диагностичность, дифференцированность, оптимальность, технологичность).</p>

Документы, регламентирующие порядок организации проведения научно-методической работы в колледже

- Устав ОГОУ СПО;
- Положение о научно-методической работе преподавателей;
- Положение о научно-методическом совете;
- Положение о педагогическом совете;
- Положение о совете по развитию колледжа;
- Положение о кафедре;
- Положение об экспертизе работы кафедр в колледже;
- Положение о Днях кафедры;
- Положение о рейтинговой оценке деятельности преподавателей;
- Положение о проблемной лаборатории;
- Положение о конкурсе методических рекомендаций;
- Положение об аттестации педагогических и руководящих кадров;
- Положение о научно-методической конференции;
- Положение о студенческой проблемной лаборатории;
- Положение о курсовой работе;
- Положение о выпускной квалификационной работе;
- Положение о студенческом научном обществе;
- Положение о Днях науки;
- Положение об организации самостоятельной работы;
- Положение о конкурсе «Студент года»;
- Положение о преподавательском методическом кабинете;
- Положение о студенческом методическом кабинете;
- Годовой план научно-методического отдела;
- Годовой план работы кафедр;
- Индивидуальные планы преподавателей;

- Годовые отчеты по НМР;
- Отчеты проблемных лабораторий;
- Отчеты кафедр;
- Приказы директора по всем вопросам НМР.

Локальные акты, регламентирующие отдельные направления научно-методической работы в колледже (работу кафедры)

В колледже разработаны документы, регламентирующие работу кафедры: положение о кафедре, положение о Рейтинговой оценке деятельности преподавателей кафедры, об экспертизе работы кафедры.

Для ознакомления специфики управления работой кафедры в колледже приведем эти документы.

ПОЛОЖЕНИЕ О КАФЕДРЕ

1. Общие положения

1.1. Кафедры создаются и функционируют в N колледже как основное структурное подразделение, осуществляющее учебную, научно-методическую, опытно-экспериментальную и организационно-педагогическую деятельность.

1.2. Кафедра строит свою работу в тесной связи с другими кафедрами.

1.3. Кафедра может иметь проблемные лаборатории, мастерские, музеи, учебные базы и другие подразделения. Внутренняя организация кафедры и руководство ее подразделениями определяются кафедрой и утверждаются на научно-методическом совете.

1.4. Кафедра руководствуется в своей деятельности нормативными документами МО РФ, Уставом БПК № 1, настоящим Положением, годовым планом работы N № 1 и локальными актами.

1.5. Кафедра создается, ликвидируется, изменяет профиль и название приказом директора по решению научно-методического совета.

1.6. В состав кафедры включаются преподаватели, научные консультанты, учебно-вспомогательный персонал. Вопросы, касающиеся деятельности кафедры, обсуждаются на ее заседаниях, созываемых согласно плану работы ка-

федры. Порядок голосования по текущим вопросам определяется присутствующим большинством голосов.

2. *Задачи кафедры*

2.1. Повышение качества образовательного процесса.

2.2. Вовлечение в учебно-исследовательскую, учебно-методическую и научно-методическую работу студентов и преподавателей колледжа.

2.3. Проведение исследовательской работы по направлениям современной педагогики и психологии.

2.4. Подготовка научно-методических материалов для студентов и преподавателей колледжа.

2.5. Создание, разработка и реализация образовательных программ повышения квалификации работников образования города и района по профилю работы кафедры.

2.6. Взаимодействие с соответствующими кафедрами ВУЗов и другими образовательными учреждениями по вопросам, связанным с ее учебной и научно-методической работой.

3. *Содержание работы кафедры*

3.1. Кафедра обеспечивает:

– внесение предложений по изменению содержания и структуры учебных курсов, их учебно-методического обеспечения, корректировке требований к минимальному объему и содержанию учебных курсов, форм разных видов аттестаций студентов;

– проведение первоначальной экспертизы изменений содержания и структуры рабочих программ, обеспечивающих усвоение студентами требований ГОС СПО;

– отслеживание качества обучения студентов по специальности, закрепленной за кафедрой;

– проведение проблемного анализа образовательной деятельности по профилю кафедры;

– разработку учебно-методической документации;

– рецензирование рефератов, курсовых и других видов работ;

– оптимальное распределение нагрузки между членами кафедры;

– учебную работу по профилю кафедры (учебные занятия, прием зачетов и экзаменов и проч.)

– организацию и участие в научно-методических семинарах, конференциях, форумах и др. мероприятиях;

– проведение курсов повышения квалификации для преподавателей БПК № 1 и работников образования города и района;

– рецензирование методических материалов педагогов образовательных учреждений города и района;

– изучение и обобщение педагогического опыта;

– научно-методическое обеспечение исследовательских работ, экспертную оценку хода исследовательской работы и результатов деятельности преподавателей и студентов;

– непосредственное участие в опытно-экспериментальных и внедренческих работах.

3.2. В области учебной работы кафедра проводит предусмотренные учебным планом виды учебных занятий по всем формам обучения (дневное, заочное; на спецотделениях, ФПК,); разрабатывает учебные планы, программы общих и специальных дисциплин и курсов; проводит методическую работу, включая создание современных пособий и учебно-методических изданий, внедряет новые формы и методы обучения, осуществляет просветительскую учебно-научную деятельность.

В области учебной работы кафедра имеет право:

– разрабатывать тематику и программы курсов и семинаров;

– определять тематику курсовых, дипломных работ;

– устанавливать все формы проведения занятий, соотношение между лекционными, семинарскими и практическими занятиями в соответствии с учебным планом;

– осуществлять контроль за учебной деятельностью студентов, используя различные формы – устные или письменные экзамены, использование ЭВМ, ТСО и другие.

3.3. В области научной работы кафедра ведет теоретические и экспериментальные исследования на современном уровне, разрабатывает новые научные направления, принимает участие в государственных и международных программах, вовлекает студентов в активную научную работу.

3.4. Организационно-педагогическая работа кафедры включает:

– организацию повышения квалификации преподавателей колледжа и работников образовательных учреждений города и района;

– организацию хоздоговорной деятельности;

– ведение, хранение текущей и отчетной документации кафедры, подготовку и проведение занятий.

4. Состав и структура кафедры

4.1. Штат кафедры комплектуется из числа преподавателей, имеющих квалификацию, соответствующую направлению работы кафедры.

4.2. Кафедру возглавляет заведующий, имеющий высшую квалификационную категорию по ЕТС. Заведующий кафедрой избирается из числа преподавателей, ведущих активную научную и научно-методическую работы. Избрание на должность заведующего кафедрой проводится Советом по развитию колледжа с учетом мнения педагогических сотрудников кафедры, выраженного путем тайного голосования. В случае производственной необходимости выборы заведующего кафедрой могут быть проведены Советом по развитию колледжа. У заведующего кафедрой может быть заместитель.

4.3. Заведующий кафедрой курирует научно-методическую работу кафедры; заместитель заведующего кафедрой курирует учебно-методическую работу кафедры. Оплата деятельности заведующего кафедрой осуществляется из расчета: 15% от ставки преподавателя на штатный состав кафедры до 8 человек, 22% на штатный состав кафедры до 12 человек, 30% на штатный состав свыше 13 человек.

4.4. Зав. кафедрой несет ответственность за всю деятельность кафедры; отчитывается о результатах деятельности перед научно-методическим советом БПК № 1; заместителем директора по научно-методической работе, на совещаниях при директоре.

4.5. Заместитель заведующего кафедрой несет ответственность за организацию учебно-методической работы кафедры: отчитывается о результатах деятельности перед научно-методическим советом, заместителем директора по учебно-методической работе.

4.6. Преподаватель несет ответственность за качество учебной работы, индивидуальной исследовательской деятельности, за реализацию позиции в соответствии с ценностями педагогической профессии, концепцией и программой развития колледжа.

5. *Права и обязанности заведующего кафедрой и членов кафедры*

5.1. Заведующий кафедрой имеет право:

– представлять предложения по совершенствованию образовательного процесса в колледже на научно-методическом совете колледжа;

– представлять добросовестно работающих сотрудников кафедры к поощрению;

– представлять руководству предложения о наложении взысканий на сотрудников, нарушающих трудовую дисциплину или плохо выполняющих свои обязанности;

– контролировать работу преподавателей, посещая проводимые ими занятия, анализируя их методический уровень; давать распоряжения и поручения членам кафедры соответственно содержанию деятельности кафедры;

– утверждать индивидуальные планы преподавателей, оценивать итоги выполнения индивидуальных планов.

Выбирать методы и средства проведения научных исследований, отвечающие мерам безопасности.

5.2. Заместитель заведующего кафедрой имеет право:

– совместно с преподавателями участвовать в определении содержания учебных курсов в соответствии с государственными образовательными стандартами;

– совместно с преподавателями определять педагогически оправданные методы и средства обучения, обеспечивающие высокое качество учебного процесса;

– запрашивать у руководителей структурных подразделений и иных специалистов информацию и документы, необходимые для работы по повышению качества образования по специальности;

– присутствовать на всех видах учебных занятий, а также при проведении экзаменов и зачетов по дисциплинам кафедры;

– вносить предложения администрации по вопросам организационного, учебно-методического обеспечения блока дисциплин кафедры;

– вносить на рассмотрение кафедры, научно-методического совета вопросы, связанные с совершенствованием учебного процесса и повышением качества подготовки студентов.

5.3. Преподаватели кафедры имеют право:

– на участие в управлении образовательным учреждением, на защиту своей профессиональной чести и достоинства;

– на свободу выбора и использования методик обучения и воспитания, учебных пособий и материалов, учебников, методов оценки знаний студентов.

5.4. Заведующий кафедрой обязан:

– разрабатывать и обеспечивать реализацию концепции и программы развития кафедры, включая вопросы учебно-научного развития, определять тематику и программы курсов и семинаров, дипломных и курсовых работ, учебных и производственных практик.

– обеспечивать эффективное привлечение преподавателей кафедры к решению научно-методических и учебно-методических проблем.

– обеспечивать проведение учебных занятий по дисциплинам, порученным кафедре, на высоком научно-методическом уровне, развивать целевую и перспективную подготовку по профилю кафедры, обеспечивать активное использование результатов исследований в учебном процессе, широкое привлечение студентов к их выполнению и высокое качество преподавание дисциплин кафедры.

– организовывать работу научно-методического семинара кафедры в соответствии с концепцией и программой ее развития, обеспечивать научно-методическое и материально-техническое оснащение кафедры, повышение квалификации преподавателей кафедры и др.

– обеспечивать взаимодействие кафедры с другими учебными подразделениями, участвующими в подготовке специалистов.

– создавать на кафедре атмосферу высокой ответственности и творческого поиска, сотрудничества, эмоционально-нравственного комфорта, заинтересованности в результатах труда, обеспечивать соблюдение прав преподавателей кафедры, определенных Уставом колледжа.

– определять содержание научно-образовательной деятельности преподавателей кафедры в соответствии с типовыми квалификационными требованиями, обеспечивать повышение профессионально-педагогической культуры сотрудников, стимулировать развитие их творческой индивидуальности.

Заведующий кафедрой несет личную ответственность за:

– организацию учебно-методической и научно-методической работы кафедры;

– контроль за качеством преподавания и своевременного обновления содержания читаемых дисциплин;

– организацию научно-методической работы преподавателей и студентов;

– организацию научного и педагогического сотрудничества с другими структурными подразделениями колледжа, вузами, научными учреждениями, с которыми установлены творческие контакты;

– организацию аудиторной и внеаудиторной работы, нацеленной на реализацию воспитательных задач образовательного процесса;

– ежегодный анализ результатов всех видов деятельности кафедры, составление годовых отчетов по учебной и научной работе;

– определение распорядка работы кафедры;

– организацию ведения необходимой кафедральной документации (учебные планы по специальностям и специализациям, программы читаемых курсов, расписание занятий, учебно-методические материалы; план кафедры; протоколы заседаний; индивидуальные планы работы преподавателей; отчеты преподавателей об учебно-методической и научной работе; должностные инструкции сотрудников).

5.5. Заместитель заведующего кафедрой несет ответственность:

– за организацию участия в разработке на кафедре соответствующих процессов обмена информацией, в том числе по вопросам мониторинга качества обучения студентов;

– за обеспечение разработки целей в области качества;

– за организацию участия в систематическом проведении анализа качества образования с целью оценки возможности ее улучшения, обеспечения ее постоянной пригодности, адекватности и результативности;

– за организацию проведения всех видов учебных занятий по всем формам обучения, в том числе разрабатывает и представляет на утверждение в установленном порядке учебные программы по дисциплинам кафедры.

– за обеспечение учебного процесса программами промежуточной и итоговой аттестации.

5.6. Преподаватели кафедры обязаны:

– разрабатывать лекционный курс в соответствии с образовательной программой по данной учебной дисциплине на основе современного уровня развития науки и прогрессивных педагогических технологий, читать лекции и проводить лабораторные, практические, семинарские занятия;

– подготавливать научно-методическое обеспечение читаемого им курса: планы проведения занятий, тексты лекций, пакеты методических материалов, необходимые для проведения учебных занятий и контроля результатов учебно-познавательной деятельности студентов;

– участвовать в научно-исследовательской работе кафедры, планировать и осуществлять экспериментальные исследования по тематике кафедры, оформлять и публиковать результаты исследования;

– реализовывать образовательно-воспитательные задачи в совместной учебной, научной, творческой, производственной и общественной деятельности преподавателя и студентов на основе педагогики сотрудничества, руководить учебно-исследовательской работой студентов, привлекать их к исследованиям по проблематике кафедры, оказывая им помощь в планировании, организации и проведении исследований, выполнении курсовых и дипломных работ;

– организовывать и руководить учебными и производственными практиками студентов, работой научных студенческих обществ и др.;

– работать над повышением своей научной и педагогической квалификации на ИПК, ФПК, стажировках;

– участвовать в научно-практических конференциях, совещаниях и семинарах, осваивать новые педагогические и информационные технологии;

– в течение 5 лет преподаватель должен опубликовать не менее трех статей и 1 учебно-методического пособия по читаемому им лекционному курсу, осуществлять руководство курсовыми и дипломными работами студентов; выступать с докладами на колледжных, областных, региональных или федеральных научно-практических конференциях; совещаниях, семинарах, методсоветах, педсоветах; повышать свою квалификацию.

Положение об экспертизе работы кафедр в колледже

Цель: осуществить экспертизу результатов работы кафедры за первое полугодие и определить рейтинг кафедры в колледже.

Сроки проведения: январь

Участники: заведующий кафедрой, заместитель заведующего кафедрой и члены кафедры.

Оргкомитет: научно-методический отдел.

Объекты экспертизы:

1. Документация кафедры.
2. Наличие рабочих программ, их соответствие ГОС СПО и компетентностному подходу.
3. Результаты научно-методической работы.
4. Результаты руководства УИРС.
5. Материалы по связям с выпускниками.

Экспертиза осуществляется на основе анализа подготовленных таблиц, представленных материалов учебно-методической и научно-методической работы преподавателей кафедры.

Основные направления экспертизы

I. Количественный и качественный анализ преподавательского состава:

- а) количество преподавателей;
- б) преподаватели высшей квалификационной категории;
- в) I квалификационной категории, II квалификационной категории;
- г) почетные работники, отличники народного просвещения и др.;
- д) к.п.н., соискатели;
- е) к.п.н., работающие на условиях штатных совмещений;

- е) повышение квалификации;
- ж) средний возраст преподавателей;

II. Анализ документации кафедры:

1) Наличие:

- концепция и программа развития ОУ;
- локальные акты, регламентирующие деятельность кафедры;
- протоколы;
- отчеты;
- тетрадь взаимопосещений.

По каждому наличию 1 балл.

2) Анализ протоколов ведения заседаний кафедры

- Соответствие рассматриваемых вопросов задачам годового плана работы кафедры, колледжа.
- Проверяемость решений.
- Соответствие требованиям ведения протокола.

III. Анализ рабочих программ

№ п/п	Программы		Дата	Составитель	Рецензент
	Требуемое кол-во (название по ГОС СПО)	Разработанная программа			

1. Процентное количество программ, обеспечивающих преподавание соответствующих дисциплин кафедры.
2. Количество программ курсов по выбору.
3. Соответствие программ ГОС СПО, компетентностному подходу.

IV. Анализ результатов научно-методической работы

1) Научно-методические разработки

/п	Ф.И.О.	ЭОР	Методические пособия	Методические указания, разработки	Рецензент
			Кол-во	Кол-во	

			п.л.	п.л.	

Примечание: указанные в таблице продукты прилагаются.

1. количество разработок на одного преподавателя;
2. количество печатных листов на одного преподавателя;
3. количество ЭОР на одного преподавателя.

2) УМК дисциплины (процентное обеспечение указанного количества программ):

- самостоятельная работа студента;
- лабораторные, практические, семинарские занятия;
- контрольные задания.

3) Тематика УИРС (рефератов, выпускных квалификационных работ, курсовых работ):

- динамика за 3 года;
- соответствие современному состоянию науки и практики;
- количество тем по заказам ДОУ и СОШ г. Братска и Братского района.

4) Публикации в сборниках конференций и центральной печати

№ п/п	Ф.И.О.	Публикации (название статьи и сборника)					Кол-во печатных листов
		Город.	Обл.	Межрег.	Всерос.	Междунар.	

Процентное отношение печатных листов на одного преподавателя

5) Участие в активных формах повышения квалификации

№ п/п	Ф.И.О.	Тема выступления							
		Обуч. семинары	Педсоветы	ПК	Конференции				
					Город.	Обл.	Межрег.	Всерос.	М/нар.

Процентное отношение участия на одного преподавателя

б) Наличие проблемных лабораторий при кафедре

№ п/п	Название проблемной лаборатории, наличие программы	Ф.И.О. состава преподавателей	Продукты деятельности за последние 2 года	Внедрение в учебный процесс колледжа

Процентное отношение участников лаборатории на одного преподавателя

7) Подготовка научно-педагогических кадров

Процентное отношение:

- к.п.н.;
- соискателей, официально закрепленных за руководителем;
- сдавших кандидатские экзамены.

V. *Анализ работы со студентами*

1) Анализ участия студентов в конкурсах, олимпиадах, конференциях по профилю работы кафедры.

№ п/п	Ф.И.О. преподавателя	Ф.И.О. студента, группа, тема	Конференции			Олимпиады, конкурсы		
			Гор.	Обл.	Регион.	Гор. место	Обл. место	Регион. место

2) Наличие проблемных студенческих лабораторий при кафедре

3) Связи с выпускниками

№ п/п	Ф.И.О. студента	Место работы	Место дальнейшего обучения, факультет	Повышение квалификации на базе колледжа, консуль- тирование, другие формы взаимодействия

Доплата 15% за научно-методическую работу преподавателям осуществляется на основе представленной результативности и по рекомендации зав. ка-

федрой, который оценивает активность преподавателя в работе кафедры за полугодие.

Если преподаватель не представляет методические материалы, наработанные за полугодие, оплата на научно-методическую работу не производится.

По результатам экспертизы заведующему кафедрой, занявшему I место назначается премия в размере 3 тыс. руб., II место – 2 тыс. руб., III место – 1,5 тыс. руб.

Членам кафедры, активно принимавшим участие в конкурсе, поощрение осуществляется согласно положению «О порядке установления доплат и надбавок стимулирующего характера»

Научно-методическая работа осуществляется не только в рамках кафедральной деятельности, но и в условиях работы в проблемной лаборатории, где более целенаправленно выполняются новые для среднего профессионального образования или осуществляемые по заказу городских общеобразовательных учреждений исследования, в дальнейшем внедряемые в практику образовательной деятельности.

Положение о проблемной лаборатории

1. Общие положения

1.1. Проблемная лаборатория создается и функционирует в БПК № 1 как самостоятельное структурное подразделение, не входящее в состав кафедр и ДЦК, осуществляющее научно-методическую и опытно-экспериментальную деятельность.

1.2. Проблемная лаборатория осуществляет свою работу во взаимосвязи с кафедрами и ДЦК.

1.3. Проблемная лаборатория руководствуется нормативными документами Министерства общего и профессионального образования Российской Федерации, Уставом БПК № 1, настоящим Положением.

2. Цели и задачи проблемной лаборатории

2.1. Освоение и внедрение передовых технологий обучения и воспитания.

2.2. Осуществление работы по созданию научно-методических разработок, рекомендаций, сборников, материалов.

2.3. Участие в повышении квалификации преподавателей колледжа.

2.4. Создание банка методических материалов по проблемам исследования.

2.5. Оказание помощи в организации исследовательской деятельности преподавателей и студентов.

2.6. Участие в разработке содержания конкурсов, в экспертизе.

2.7. Организация деятельности по оказанию дополнительных образовательных услуг на договорной основе.

2.8. Координация исследовательской деятельности преподавателей.

2.9. Рецензирование научно-методической продукции педагогов колледжа, школ, ДОУ города, области.

2.10. Координация исследовательской деятельности преподавателей колледжа. Разработка и реализация опытно-экспериментальных и целевых программ, направленных на оптимизацию учебного процесса, способствующих личностно-профессиональному становлению студентов.

2.11. Повышение квалификации преподавателей колледжа через проведение мини-курсов, разработку научно-методических рекомендаций, консультационную помощь при внедрении инноваций и т.д.

3. *Состав и структура проблемной лаборатории*

3.1. Состав лаборатории формируется из числа опытных преподавателей, изъявивших желание заниматься опытно-исследовательской работой. Член проблемной группы, не принявший участие в научной работе педколледжа в течение года, считается выбывшим из проблемной группы.

3.2. Проблемную лабораторию возглавляет заведующий, имеющий высшую квалификационную категорию по ЕТС, избираемый на заседании членов лаборатории и утверждаемый директором N № 1.

3.3. Проблемная лаборатория проводит творческий отчет в форме представления сборника статей 1 раз в год.

3.4. Предусматривается выделение специально оплачиваемого рабочего времени на занятие научно-исследовательской деятельностью, количество времени определяется решением лаборатории и утверждается директором N № 1.

3.5. В структуре проблемной лаборатории может быть выделен экспертный совет и другие подразделения по мере необходимости.

4. *Организация работы проблемной лаборатории*

4.1. Объем и содержание работы лаборатории, сроки выполнения планируются на учебный год.

4.2. План работы обсуждается на заседании проблемной лаборатории, согласовывается с зам. директора по научно-методической работе и утверждается директором колледжа.

4.3. Заседания лаборатории проводятся не реже 1 раза в два месяца.

4.4. Вышедший сборник считается собственностью N № 1, участник его выпуска получает авторский экземпляр в личное пользование.

Положение о корпоративном обучении

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение регламентирует процесс организации, а также цели, задачи, систему и анализ эффективности корпоративного обучения в ОО.

1.2. Настоящее Положение разработано в соответствии с действующим Трудовым кодексом РФ и локальными нормативными актами ОО.

1.3. Положение об обучении сотрудников вводится в действие и отменяется приказом руководителя ОО.

1.4. Корпоративное (внутрикорпоративное/внутрифирменное) обучение организуется с целью обеспечения системности организации дополнительного профессионального образования в ОО, поддержания и развития уровня профессиональной компетентности педагогических работников, совершенствования их профессиональной деятельности.

1.5 Организация корпоративного обучения в ОО опирается на следующие принципы:

- принцип системности и мотивации,
- принцип субъективности и объективности оценивания качества обучения,
- принцип методологической ясности,
- принцип ориентированности на практику непосредственно на рабочем месте,
- принцип открытости программы корпоративного обучения,
- принцип увеличения возможностей и уменьшения затрат благодаря дистанционному обучению,
- принцип доступности к продуктам педагогической деятельности внутри учреждения и др.

1.4. Цели Положения:

- повышение эффективности деятельности ОО через создание системы непрерывного развития и обучения педагогических работников ОО;
- систематическое обновление знаний педагогических работников ОО для успешного выполнения возложенных на них функциональных задач;
- повышение профессиональной культуры персонала;
- подготовка кандидатов кадрового резерва;
- повышение профессионального рейтинга педагогических работников ОО;
- устранения профессиональных дефицитов педагогических работников.

1.5. Рассматриваемые задачи:

- построение планового процесса обучения;
- внедрение контроля над реализацией системы обучения;
- управление процессом обучения;
- осуществление контроля и анализа эффективности обучения;
- устранение профессиональных дефицитов преподавателей.

1.6. ОО осуществляет процесс корпоративного обучения, профессиональной подготовки и повышения квалификации педагогических работников ОО в соответствии со следующими этапами:

- определение потребности в обучении;
- анализ ожидаемых результатов;
- формирование программы и планирование корпоративного обучения;
- определение ресурсов;
- выбор контрагентов по обучению;
- составление бюджета на обучение;
- информирование о плане текущего обучения;
- определение эффективности обучения.

1.7. Порядок организации и сроки реализации каждого этапа обучения выполняются в соответствии с Концепцией корпоративного обучения педагогических работников ОО, которая предусматривает вовлечение в процесс корпоративного обучения как новых преподавателей, так и работающих преподавателей, а также новых руководителей подразделений и специалистов кадрового резерва. Корпоративное обучение является технологией формирования кадрового резерва, механизмом построения вертикальной карьеры персонала, а также профессионального роста педагогических работников.

2. Инициаторы и организаторы обучения

2.1. Инициатором обучения может выступать:

- ОО в целях повышения квалификации педагогических работников ОО,
- педагогические работники ОО для обеспечения квалификационного соответствия на основе анализа данных комплексной оценки или для обеспечения программы развития кадрового резерва;
- педагогические работники ОО с целью построения вертикальной и горизонтальной карьеры;
- руководители структурных подразделений для обеспечения эффективного функционирования подразделения.

2.2. За формирование и реализацию плана обучения и развития педагогических работников ответственность несет руководитель ОО, руководители структурных подразделений ОО.

2.3. Взаимодействие между обучающимися и подразделениями по вопросам обучения осуществляется через сотрудника центра по обучению, который назначается распоряжением руководителя центра.

2.4. Процесс взаимодействия ответственных за обучение лиц, а также основные организационные задачи каждого и сроки их выполнения осуществляются на основании регламента по обучению персонала.

3. Потребность в корпоративном обучении

3.1. Потребность в корпоративном обучении выявляется на основании анализа результата комплексной годовой оценки педагогических работников, требований и ожиданий руководства организации, заявок от руководителей подразделения и самих сотрудников. На основании данной информации ОО готовит программу планового развития педагогических работников.

3.2. Внеплановое обучение проводят на основании заявки от непосредственного руководителя или руководителя ОО. Заведующий структурным подразделением может подать заявку на организацию обучения педагогических работников его подразделения с целью повышения эффективности работы данного сотрудника, изучения им смежных областей знаний, изучения изменившихся внешних требований к организации учебного процесса и пр.

3.3. При направлении сотрудника на обучение руководителям подразделений необходимо учитывать следующие ограничения:

- до окончания испытательного срока сотрудник не может быть направлен на обучение;
- приоритетность обучения распространяется в первую очередь на сотрудников, проработавших в институте более 3-х лет;
- преимущество в корпоративном обучении предоставляется сотрудникам, включенным в кадровый резерв ОО, куда входят: сотрудники управленческого резерва (потенциально способные занять управленческие должности) и сотрудники резерва ключевых специалистов (обладающие высоким профессионализмом, знаниями и навыками для эффективного наставничества и возможности горизонтальной ротации).

4. Виды обучения

4.1. В зависимости от модуля обучения педагогические работники ОО по согласованию с руководством ОО выбирают форму обучения. Это может быть:

- проведение внутреннего корпоративного обучения с приглашением внешних специалистов;
- участие педагогических работников ОО в открытых краткосрочных семинарах, конференциях и тренингах;
- длительные индивидуальные образовательные программы;
- стажировка на рабочем месте.

4.2. Корпоративным считается обучение, специально организованное в соответствии с запросами педагогических работников ОО или отдельного подразделения ОО. Принципы организации и финансирования данного вида обучения согласуются отдельно по каждому проекту.

4.3. Краткосрочным обучением считаются семинары, тренинги, конференции длительностью от 8 до 16 академических часов.

4.4. Долгосрочным считается обучение на курсах повышения квалификации (от 16 часов) и профессиональная переподготовка продолжительностью более 250 академических часов и т. п.

5. Организация обучения

5.1. Все организационные вопросы по внутреннему корпоративному, краткосрочному, долгосрочному обучению, а также стажировке решает ОО совместно с другими участниками образовательного процесса в соответствии с утвержденным регламентом.

5.2. Организация краткосрочных программ обучения, повышения квалификации, открытых тренингов.

5.2.1. Краткосрочное обучение может быть организовано как в рабочее время, так и в выходные дни. Рабочее время, затраченное на обучение, работникам полностью оплачивается. Предпочтительной является организация краткосрочного обучения с включением в период обучения и рабочего, и свободного времени сотрудников (например, двухдневный тренинг в пятницу и субботу).

5.2.2. В отдельных случаях между педагогическим работником и ОО заключается ученический договор, определяющий срок, который сотрудник должен отработать в ОО после прохождения обучения, и размер компенсации, который он должен возместить Компании в случае досрочного увольнения.

5.3. Организация долгосрочных индивидуальных образовательных программ.

5.3.1. Программы долгосрочного обучения могут полностью или частично финансироваться за счет ОО, могут проходить как с отрывом от производства (модульные курсы), так и без отрыва от производства (в вечернее время и в выходные дни).

5.3.2. Затраченное на обучение время сотруднику оплачивается полностью.

5.3.3. В случае финансирования ОО долгосрочного обучения с сотрудником заключается ученический договор, определяющий срок, который сотрудник должен отработать в ИРО Краснодарского края после прохождения обучения, и размер компенсации, который он должен возместить Компании в случае досрочного увольнения.

5.4. Организация стажировки.

5.4.1. Заявку на организацию стажировки, цели стажировки и предприятия, интересующие ОО в качестве принимающих организаций, составляет руководитель подразделения.

5.4.2. ОО координирует работу по организации стажировки, контактирует с организаторами и принимающей стороной, а также внутренними службами, задействованными в организации стажировки.

6. Принципы финансирования обучения

6.1. Степень финансового участия ОО в программах обучения зависит от вида программы, производственной необходимости в данном виде обучения, успешности прохождения данного вида обучения.

7. Право на обучение

7.1. Правом на долгосрочное обучение за счет ОО может воспользоваться сотрудник, работающий в институте не менее 3 года.

7.2. Сотрудник, находящийся на испытательном сроке, может проходить только краткосрочное обучение или корпоративное в иной форме обучения.

Командообразование: основные принципы создания и сплочения команд в педагогическом коллективе

Понятие «команды» имеет несколько значений. Если говорить в общепринятом смысле, то чаще этот термин используют как синоним «группа». Команда есть группа, причем группа специфическая, особенная. *«Команда есть группа людей, взаимодополняющих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения поставленных целей. Она выступает в качестве особой формы организации людей, основанной на продуманном позиционировании участников, имеющих общее видение ситуации и стратегических целей команды и владеющих отработанными процедурами взаимодействия»* (Безрукова, 1999).

В общепринятом употреблении «команда» заменяет «группу» в том случае, если нужно подчеркнуть большую взаимосвязанность, взаимозависимость людей, поскольку в команде рождается групповая деятельность как результат всех индивидуальных усилий, которая зависит не только от специфических социально-психологических механизмов, но и от индивидуальной деятельности всех членов группы.

Команду можно рассматривать как вид группы в организации, находящейся на более высокой ступени развития. Команда – группа людей с взаимодополняющими навыками, ведущих активную совместную работу для достижения общей цели и несущих за нее коллективную ответственность. Группа становится командой в следующих случаях:

- все ее члены рассматривают достигнутый успех как общий;
- взаимопомощь становится неотъемлемой составляющей командной работы;
- доверие друг к другу и к руководителю постоянно растет;
- культивируется и усиливается чувство принадлежности к команде;
- принадлежность к команде считается престижным;

- цели команды реализуются;
- члены команды взаимовыполнительны за результаты совместной работы.

Следует упомянуть отечественную традицию психологии коллектива, где группы высокого уровня развития рассматривались как особая психологическая реальность. Среди параметров коллектива наиболее близкими к командным характеристикам оказываются следующие:

- интегрированность (характеризует степень взаимосвязанности и взаимозависимости членов коллектива);
- структурированность (означает четкость и конкретность взаимного распределения функций, прав, обязанностей, ответственности между членами коллектива, определенность его структуры);
- организованность (представляет собой упорядоченность, собранность, подчиненность определенному порядку выполнения совместной деятельности);
- мотивированность, которая выражает активное, заинтересованное и действенное отношение (побуждение) к совместной деятельности.

Выделяются три уровня социально-психологического анализа динамики и структуры команды:

- 1) уровень конкретного члена команды (улучшение и развитие навыков, важных в командной работе),
- 2) собственно командный (сыгровка команды),
- 3) уровень организации, в которой функционирует команда.

Процесс комплектования команды может рассматриваться как создание наиболее эффективной позиционной и ролевой структуры команды для решения определенной задачи. В развитии такого понимания целей комплектования команды были сформулированы следующие положения:

– каждый член команды должен способствовать достижению целей команды, закрывать определенные функциональные позиции, которые зависят от уровня его профессиональных знаний, навыков и опыта;

– каждый член команды реализует такие роли, которые необходимы для достижения целей команды, набор этих ролей включает способность людей работать в команде, в то же время они должны обеспечивать взаимодополняемость и совместимость членов команды;

– личностные особенности и интеллектуальные способности членов команды должны соответствовать требованиям функциональных позиций и командных ролей;

– создание оптимального баланса функциональных позиций и командных ролей является основным принципом комплектования команды.

Американские исследователи Дж. Катценбах и Д. Смит разработали модель развития команды, сопоставив общие результаты групповой деятельности с производительностью команд, находящихся на различных ступенях развития. Команда в развитии проходит следующие стадии.

1. Рабочая группа, в которой взаимодействие ее членов осуществляется в основном для обмена информацией и опытом и где члены группы несут персональную ответственность за результаты их деятельности.

2. Псевдокоманда, члены которой могут повысить эффективность совместной деятельности, но не прилагают к этому ни малейших усилий.

3. Потенциальная команда, члены которой осознают необходимость общей цели, согласованности совместных действий, направленных на ее достижение, и пытаются выработать эффективные приемы и методы сотрудничества.

4. Настоящая команда, члены которой обладают взаимодополняющими навыками и умениями, имеют общие цели и задачи, выработали эффективные методы совместной деятельности.

5. Высокоэффективная команда обладает всеми характеристиками

настоящих команд и способствует индивидуальному развитию ее членов. Результаты ее деятельности превосходят ожидания окружающих.

Особую социально-экономическую категорию образуют *управленческие команды*. Специфика управленческой команды:

- это группа лиц, самостоятельно осуществляющая управление каким-то объектом;

- это группа лиц, между которыми существует развитая сеть связей, из них системообразующими являются связи управления;

- это сложно структурированная система, сочетающая как формальную, так и неформальную структуру взаимодействия между людьми по поводу управления;

- это целостная структура, имеющая интегративные качества, не присущие отдельным элементам. Это не просто сумма талантов и способностей людей, а нечто большее, возникающее из кооперации и интеграции способностей ее участников;

- это объединение нескольких людей, исполняющих различные задачи управления, но имеющих не расходящиеся, а общие интересы и цели, опосредованные интересами объекта управления;

- это открытая система, взаимодействующая с внешней средой.

Р.М. Белбин выделяет следующие командные роли участников команды.

Исполнитель (Implementer).

Функции: выполнение поставленных задач, доведение дела до результата.

Типичные черты: консервативен, обязателен, ответственен.

Положительные качества: дисциплинированность, надежность и практичность, предусмотрительность, здравый смысл, трудолюбие, квалификация, самодисциплина.

Допустимые недостатки: недостаток гибкости, медленно откликается.

Координатор (Co-Ordinator).

Функции: определяет общие цели, руководит процессом принятия решений, умело делегирует полномочия.

Типичные черты: спокоен, уверен в себе, контролирует себя.

Положительные качества: хороший руководитель, обладает способностью понять и использовать любые здравые предложения без предубеждений, целеустремленностью.

Допустимые недостатки: средний уровень интеллекта и творческих способностей, может попадать под влияние других.

Мотиватор (Shaper-Driver).

Функции: стимулирует других.

Типичные черты: состязателен, динамичен.

Положительные качества: не теряет самообладания в напряженной обстановке; обладает настойчивостью и мужеством для преодоления препятствий, энергией и готовностью бросить вызов инерции, неэффективности.

Допустимые недостатки: легко провоцируем, раздражителен, может раздражать других людей, задевать их чувства.

Генератор идей (Innovator).

Функции: решает сложные проблемы.

Типичные черты: креативный и неортодоксально мыслящий индивидуалист.

Положительные качества: одаренность, воображение, интеллект, знания.

Допустимые недостатки: может «витать в облаках», склонен не обращать внимания на практические детали и формальности.

Исследователь ресурсов (Resource Investigator).

Функции: связующее звено с внешней средой, анализирует возможности.

Типичные черты: экстравертный, веселый, коммуникабельный энтузиаст.

Положительные качества: способность контактировать с людьми и узнавать новое; способность отвечать на вызовы.

Допустимые недостатки: излишне оптимистичен, склонен терять интерес сразу после того, как проходит начальная увлеченность.

Аналитик (Evaluator-Critic).

Функции: рассматривает все варианты и делает безошибочные выводы.

Типичные черты: благоразумный, спокойный, осторожный.

Положительные качества: стратегически мыслящий и проницательный, рассудительный, честный.

Допустимые недостатки: не имеет склонности или способности мотивировать других.

Вдохновитель команды (Team Builder).

Функции: выслушивает и понимает каждого, предотвращает трения и успокаивает людей.

Типичные черты: коммуникабельный, мягкий, восприимчивый, спокойный, отзывчивый, дипломатичный.

Положительные качества: способность приспосабливаться к людям и ситуациям, способность укреплять командный дух.

Допустимые недостатки: нерешительность в кризисных ситуациях, легко поддается влиянию.

Контролер (Inspector-Completer).

Функции: побуждает группу все делать вовремя и до конца; ищет ошибки и упущения.

Типичные черты: старательный, организованный, беспокойный, добросовестный, осмотнительный, педантичный.

Положительные качества: способность контролировать исполнение и доводить дело до конца; стремление к совершенству.

Допустимые недостатки: склонность уделять чрезмерное внимание мелочам, нежелание ограничиться удовлетворительным вместо лучшего; может быть придирчив.

Чтобы управленческая команда была эффективна, нужно, чтобы все эти роли выполнялись членами группы, чтобы они взаимно дополняли друг друга. При этом один член группы может выполнять две и больше ролей.

В целом, хорошо функционирующая команда обладает следующими основными признаками:

1. Атмосфера неформальная, комфортная, без напряжения.

2. Дискуссии проводятся часто и касаются задач команды в целом.

3. Люди хорошо понимают и принимают задачи и цели команды. Любая задача обсуждается по пунктам до тех пор, пока не будет сформулирована таким образом, чтобы каждый сотрудник мог увидеть свою роль в ее выполнении.

4. Члены команды внимательно прислушиваются к мнению друг друга. Люди не боятся высказываться даже в том случае, если их творческая мысль покажется чересчур эксцентричной.

5. Оппозиционное мнение не подавляется поспешными командными действиями. Причины осторожно изучаются, и команда ищет способы разрешить противоречие.

6. Большинство решений принимается путем консенсуса.

7. Критика конструктивна и доброжелательна. Почти исключены личные нападки, как явные, так и скрытые.

8. Люди свободно высказывают свое мнение по текущим проблемам и относительно деятельности группы в целом, предлагают идеи.

9. При выполнении заданий даются четкие указания.

10. Лидеры команды не доминируют в ней, и команда не полагается на них чрезмерно.

Работа в команде подразумевает следующие умения:

– быстро адаптироваться в новом коллективе и выполнять свою часть работы в общем ритме;

- налаживать конструктивный диалог практически с любым человеком;
- аргументированно убеждать коллег в правильности предлагаемого решения;
- признавать свои ошибки и принимать чужую точку зрения;
- делегировать полномочия;
- как руководить, так и подчиняться в зависимости от поставленной перед коллективом задачи;
- сдерживать личные амбиции и приходить на помощь коллегам;
- управлять своими эмоциями и абстрагироваться от личных симпатий/антипатий.

Успешный руководитель команды в процессе деятельности уделяет внимание трем основным составляющим: достижению целей; развитию навыков людей; формированию команды. Как создатель команды руководитель отвечает:

- за постановку и поддержание целей команды;
- за создание и продвижение командных ценностей (социальных, поведенческих, ориентированных на решение задачи);
- за поддержание «лица» команды;
- за оказание помощи команде, чтобы она всегда была открыта для сотрудничества – приветствовала новых людей и идеи, действовала бы на опережение;
- за эффективное взаимодействие с командой и оказание помощи членам команды в налаживании общения друг с другом;
- за глубокое вовлечение команды в решение внутренних вопросов.

Эффективность групповой работы зависит от того, обладают ли сотрудники, входящие в группу, взаимодополняющими навыками, такими, как про-

фессиональные навыки, необходимые для выполнения задания; навыки разрешения проблем, навыки принятия решения; навыки аналитической работы, продумывания процесса; навыки межличностного общения.

В эффективной команде:

- все ее члены уверены в успехе своей компании;
- все ее члены разделяют общие основополагающие ценности относительно качества продукции, удовлетворения клиентов, совместной работы и др.;
- распределение ролей осуществляется в соответствии с личными и профессиональными характеристиками ее членов;
- все ее члены осознают свою ответственность за соблюдение качества и сроков выполнения заданий;
- работа налажена таким образом, чтобы сохранять свою результативность в долгосрочном периоде;
- происходит гибкая адаптация к возможным изменениям внешней среды;
- оптимально выстроено взаимодействие между лидером и членами команды;
- развиваются навыки совместной работы и межличностного общения всех ее членов.

К основным качествам, которыми должны обладать люди, стремящиеся работать в успешной команде, относятся:

- понимание общих целей и задач компании, подразделения;
- желание работать вместе для достижения общих целей;
- отсутствие скрытых целей, не заявленных коллегам и руководителю;
- способность интегрировать собственные знания и умения с потенциалом коллег;

- готовность к обучению и изменению собственного поведения, если оно противоречит установленным правилам;
- стремление к позитивному общению с коллегами.

На сегодняшний день командообразование признано одним из более эффективных инструментов, который помогает отдельным личностям и целым организациям добиваться желаемых результатов. Каждая развивающаяся компания обращает внимание на этот вопрос, однако не каждая уделяет его изучению должное внимание. Это основная причина отсутствия изменений или ухудшения ситуации. Когда стоит задача создания и сплочения команды, главное – обратить внимание на такие моменты, как скорость психологической адаптации сотрудников, их потенциальные возможности, взаимопонимание между ними, умение работать коллективно на единую цель, а также наличие общей мотивации. Работа команды должна координироваться таким образом, чтобы вероятность появления взаимного доверия, раскрытия возможностей каждого и мотивации была максимальной.

Для достижения хороших результатов требуется профессиональный подход, знакомство с формами командообразования и правильное использование главных принципов. К основным формам образования и сплочения команд относят различные корпоративные мероприятия (обучающие, спортивные, развлекательные, интеллектуальные и другие). А о принципах требуется рассказать более подробно.

Правила командообразования могут меняться или быть дополнены новыми. Все зависит от требований к команде. Но основные принципы всегда неизменны. К ним относятся:

- формирование целей;
- командное выполнение задачи;
- индивидуальная ответственность перед командой;
- стимуляция;

- профессиональный рост;
- креативность;
- продуктивность.

Проанализируем отдельно каждый принцип.

1. *Формирование целей.* Важный и практически основополагающий принцип, его особенность состоит в коллективности цели. Любые поставленные в индивидуальном порядке задачи должны вести к решению общей. По мнению специалистов, лучше всего ставить конкретные, не требующие дополнительных разъяснений задачи. Их выполнение гарантирует максимально эффективное выполнение, облегчение общения и минимизацию конфликтов.

Конкретные задачи позволяют сконцентрироваться на выполнении определенных действий и поиске результативных способов для достижения результата. Каждый в команде осознает лично его ценность для остальных, ощущает себя частью целого, проникается доверием. Стирается значение статуса и должности, что в общем способствует улучшению командного взаимодействия.

2. *Командное выполнение задачи.* Основная цель создания и сплочения команды – добиться тесного и плодотворного сотрудничества всех ее членов вместе, а не каждого в индивидуальном порядке. Все задачи должны решаться коллективно. Командная работа обязывает присматриваться к особенностям друг друга, учиться подстраиваться под коллектив.

Процесс командной работы порождает мощный всплеск энергии. В этом случае результат действий человека в команде в разы превосходит результат его индивидуальной деятельности в том же направлении. Командная работа также побуждает к совместным обсуждениям выполнения задач и достижения цели. А это является основой для появления новых идей и лучших решений.

3. *Индивидуальная ответственность перед командой.* Каждый в команде должен осознавать, что именно от его личного вклада зависит общий командный результат. Этот фактор повышает серьезность и ответственность при вы-

полнении отдельного задания. При таком подходе увеличивается вероятность успешной реализации проекта, каждый будет максимально задействовать все свои навыки и умения. Также не отменяется значение фактора соперничества. Никто не хочет быть проигравшим или рисковать размером поощрения или членством в команде.

4. Стимуляция. Стимуляция и поощрения также являются непременной составляющей командной работы. При выборе необходимо учесть, с какой сферой связана деятельность группы. Для команды, решающей задачи производственного характера, лучшей формой стимулирования и поощрения станет денежная компенсация, но не забывайте про признание приложенных усилий и моральную удовлетворенность. Для интеллектуалов наилучшей формой стимулирования станут такие факторы, как карьерный рост, престиж, всеобщее признание и прочее, так как деньги для таких людей второстепенны.

5. Профессиональный рост. К какой бы сфере не относилась командная деятельность, желательно направить ее на повышение показателей и групповой работы команды, и индивидуальных каждого ее участника. Только растущая в профессиональном плане команда способна быстро достигать цели, улучшать результаты и переходить на следующий уровень. Следует продумать способы для демонстрации членам команды их роста, такие как тесты, испытания, баллы и прочее. Чувство состоятельности и видимый прогресс придадут команде сил для скорейшего достижения цели.

6. Креативность. Это вспомогательный принцип. Если деятельность команды связана с производством, а стимулом служит материальное вознаграждение, креативность не совсем для нее. Но если целью команды является интеллектуальный продукт, а мотивирующими факторами – престиж и карьера, креативность сыграет ключевую роль.

7. Продуктивность. Продуктивность функционирования команды зависит от продолжительности ее существования. От этого сильно зависит эффек-

тивность и успешность ее работы, так как в сплоченном коллективе сработанность и профессионализм стремятся к максимуму.

Однако, многие команды создаются стихийно, особенно команды с производственными целями. Интеллектуальные группы создаются, как правило, для решения более долгосрочных задач и на более продолжительное время. Не забывайте о перспективе, выстраивайте процесс командообразования, анализируя особенности команды.

Помимо форм и принципов командообразования следует требовательно относиться к командной форме управления. Этот фактор напрямую влияет на эффективность реализации обозначенных задач и способность совместной деятельности отдельных участников. Организация руководства зависит от профессиональной области, в которой работает команда, целей, перед ней поставленных, профессиональных навыков членов команды и много другого.

Принято выделять три основные формы управления:

- 1) команда управляется лидером;
- 2) каждый выполняет поставленную ему задачу, принятие решения возлагается на руководителя, мнения членов команды учитываются;
- 3) решения принимаются на общем совете группы с учетом мнения главных специалистов.

К определению формы управления надо подходить очень внимательно, возможно стоит привлечь к этому процессу остальных участников команды. Ведь от того, насколько правильно выбрана форма управления, зависит эффективность работы команды на пути к поставленной цели. Так же обстоятельно и рационально, опираясь на полученную информацию, лучше подходить к процессу командообразования. Это поможет достичь слаженной и сплоченной командной деятельности, эффективной реализации возможностей каждого ее участника. Не забывайте также про поддержание командного духа. Этот фактор оказывает весьма благоприятное воздействие на любую деятельность.

Командообразование – процесс непростой, несмотря на то что все участники заинтересованы в эффективном сотрудничестве и достижении общих целей. Чем сплоченней коллектив, тем выше его эффективность (что плюс для бизнеса), и сами специалисты не испытывают дополнительных проблем с коммуникацией и выполнением своих обязанностей.

Однако это теория, а на практике нередко получается сплошное разобщение, а выбранные методы тимбилдинга не только не приносят пользу, а еще больше усугубляют положение.

Понятие «командообразование» пришло в русский язык с английского. «Team building» можно перевести как: «построение команды». В менеджменте отсюда и произошел англицизм «тимбилдинг». Лучшего инструмента, чтобы управлять сотрудниками и развивать компанию, придумать сложно.

Командообразование в организации позволяет объединять специалистов из разных отделов в единый, слаженный механизм, в основе которого – равноправие и коллективная ответственность.

Впервые методы командообразования появились в 20 веке в области спорта. Оттуда они перебрались в сферу бизнеса. А в 60 – 70-х годах такой подход позаимствовали и менеджеры. И до сих пор тимбилдинг не теряет своей популярности из-за эффективности управления.

Командообразование состоит из трех элементов:

- развитие умения работать в команде;
- формирование коллектива;
- поднятие командного духа.

Цели и задачи командообразования. Сегодня, если речь заходит о тимбилдинге, то чаще имеются в виду мероприятия внутри предприятия, которые сплачивают коллектив, поднимают командный дух: тренинги, корпоративы на праздники, совместные вечеринки или акции благотворительности.

Но эффективное командообразование включает в себя и другие задачи:

- сформировать у работников умение эффективно общаться, чтобы решать самые разные проблемы;
- повысить уровень внутренней индивидуальной ответственности сотрудника, даже если речь идет о выполнении командной задачи;
- снизить рабочую конкуренцию и добиться единства;
- переориентировать мышление с индивидуального труда на коллективный;
- развить командный дух и улучшить корпоративную культуру;
- повысить КПД при выполнении любой задачи;
- поставить неофициального лидера во главе команды.

Чтобы обозначить сотрудников компании в тимбилдинге, применяют три термина:

- команда;
- коллектив;
- рабочая группа.

Последние два понятия, по сути, идентичны, а вот команда занимает особое место. Команда это – группа людей с взаимодополняющими навыками, ведущих активную совместную работу для достижения общей цели и несущих за нее коллективную ответственность. Противоположность тимбилдинга – жесткое администрирование, которое подразумевает полный контроль за действиями каждого, а также строго определенную систему «кнута и пряника». Все это выливается в серьезные расходы для фирмы. Игры на командообразование и тренинги способствуют формированию коллективной мотивации.

Преимущества фирмы, если ее сотрудники – одна команда:

1. Все работники максимально отдают свои таланты и умения, чтобы решить проблему. КПД выше, чем при подчинении одному начальнику.

2. К каждой задаче подходят комплексно и решают ее креативно, ведь, как известно: «Одна голова хорошо, а десять – еще лучше».

3. Работники становятся более дисциплинированными, повышается их производительность.

4. Критические ошибки возникают реже, поскольку ответственность коллективная, и все заинтересованы в результате.

5. Снижается риск эмоционального выгорания, поскольку развивается взаимопомощь.

6. Работник, почувствовав себя отстающим, начинает самостоятельно стремиться догнать остальных. Отпадают затраты в этой области.

7. Никто не стремится «подсидеть» другого, количество интриг и склок уменьшается, поскольку цель у всех общая.

8. Сотрудники преданы фирме и мотивированы даже без премий.

Хотя упражнения на командообразование полезны, но применять их нужно умело. Тимбилдинг не поможет, а только навредит в следующих случаях:

1. В фирме много индивидуального труда, и сотрудники редко пересекаются друг с другом. Каждый решает свою задачу. В таком случае из волков-одиночек стаю не сделать.

2. Работа сопряжена с постоянной усталостью. Это относится к таким профессиям как кадровики, журналисты, врачи или руководители. Как результат: задача может решаться не так эффективно, как того хотело бы начальство. Но проводить тренинги на командообразование с вымотанными людьми – плохая затея, им бы отдохнуть, а не квесты решать.

3. Сотрудники совсем не заинтересованы в процветании фирмы. Начав рабочий день, они уже ждут его окончания, все задачи выполняют из-под палки, а результаты оставляют желать лучшего. Только лишь тимбилдинг здесь не поможет.

4. В фирме постоянно меняется состав работников. Это говорит о высокой текучке на предприятии. Командообразование не сможет удержать людей на месте, тут нужно что-то другое.

Таким образом, тимбилдинг не делает так, что человек сразу начинает любить свое дело, но благодаря нему сотрудники узнают друг друга, налаживается коммуникация между ними.

Сплоченный коллектив сам по себе не появится. Чтобы образовалась профессиональная и сильная команда, нужен колоссальный труд со стороны ее лидера, который понимает основную идею компании и ее ценности. Если не будет руководителя, то работники не превратятся в монолитный механизм. Командообразование предполагает соблюдение ряда правил. Что можно сделать:

1. Озвучивайте свои ожидания. Те, кто только устроился в фирму, пластичны и готовы перенимать новые идеи, ценности, культуру предприятия. И новичок будет активно пытаться понять, что от него требуется, чтобы влиться в коллектив. Хороший руководитель этим воспользуется: он расскажет, в чем миссия предприятия, каковы «правила игры» и способы достижения целей в компании.

2. Уважайте каждого участника команды. Не стоит забывать, что каждый сотрудник, в первую очередь – человек, а не шестеренка механизма. У него есть чувства, эмоции, жизненный опыт. И команда станет сильной только тогда, когда будут учитываться индивидуальные навыки каждого ее члена. Уважение необходимо проявлять не только начальнику, но и членам коллектива друг к другу.

3. Поощряйте общение. Побуждайте сотрудников знакомиться, общаться. Нужно, чтобы между ними сформировалось отношение друг к другу как к деловым партнерам.

4. Сфокусируйтесь на позитиве. Замечаете только ошибки подчиненных? Не стоит. Вместо этого сосредоточьтесь на похвале – подмечайте то, что было достигнуто или хорошо сделано. Позитив мотивирует лучше, чем критика. Не

зря у Карнеги последняя сравнивается с брошенной в пороховую бочку спичкой.

5. *Общайтесь.* Люди чувствуют, когда ими недовольны. И игра в молчанку только усугубит ситуацию, приведет к снижению эффективности. Сотрудник будет вынужден постоянно спрашивать себя: «Что я могу сделать лучше? А точно ли босс мной доволен?» Развеивайте сомнения работников, будьте доступны, общайтесь с каждым лично.

6. *Поощряйте хорошую работу.* Отлично, если есть возможность выписывать премии, но если нет, то хорошая альтернатива им – частичная передача своих полномочий работнику, как бы странно это ни звучало. Так, можно дать почувствовать отличившемуся сотруднику, что ему доверяют целиком и полностью. Например, позвольте принять ему важное решение самостоятельно или делегируйте ответственное поручение. Покажите коллективу, что каждого из них ценят.

Существует четыре основных способа формирования командообразования:

1. *Метод целеполагания.* Помогает команде понять, какую коллективную задачу нужно выбрать и решить. Для помощи группе прибегают к услугам консультанта. Цели ставят или общие стратегические, или специфические, относящиеся к какой-то одной деятельности, например, увеличить продажи или повысить выпуск продукции.

2. *Интерперсональный, или межличностный, подход.* Концентрирован на улучшении отношений между всеми членами коллектива. Базируется на понимании, что межличностная компетентность продляет срок существования команды. Основная цель подхода – сформировать доверие, поощрить взаимовыручку, поднять коммуникационный уровень.

3. *Ролевой метод.* Для его реализации проводят обсуждение внутри команды. Определяют роли каждого. Они могут даже перекрываться или частич-

но пересекаться друг с другом. На основании результатов дискуссии меняют командное поведение или индивидуальное восприятие своей роли в группе.

4. Подход, ориентированный на решение проблем внутри команды. Для реализации метода организуются несколько встреч с привлечением консультанта. Участники – группа людей с одинаковыми целями и отношениями на предприятии. Смысл обсуждений – решить проблемы команды и достичь основной коллективной задачи. Необходимо, чтобы помимо наработки таких умений у каждого сотрудника, концентрация была на главной цели, на навыках и способностях, а также включала в себя понимание соотношения функций и ролей.

Е. Павлова, Ю. Жуков и А. Журавлев разработали нормативную модель тимбилдинга, используемую в России. Ими были выделены следующие этапы командообразования:

1. Комплектование (переконфигурирование).

Формирование команды и определение количества ее членов. Чем разнороднее состав (по полу, возрасту, роли, типу и профессии), тем лучше.

Преимущества гетерогенной комплектации перед гомогенной становятся очевидны спустя время, когда начинает проявляться бóльшая удовлетворенность и устойчивость каждого участника коллектива. Перед началом формирования собирают информацию о характере, умственных способностях, когнитивном стиле и ценностях человека. Но это в идеале. Чаще всего, этап анализа пропускают. Особенно это касается тех случаев, когда консультант или тренер тимбилдинга вынужден работать с уже устоявшимся коллективом.

2. Знакомство и его углубление.

Означает выстраивание первичных отношений и формирование базового доверительного уровня между членами команды. Участники знакомятся, узнают друг друга лучше. На этом этапе консультанты или тренеры применяют знания из сборников, в которых рассказывается о правилах установки первого кон-

такта и дальнейшего его углубления. Если же сотрудники уже знакомы друг с другом, то проводят мероприятия по «освежению» отношений.

3. Институализация.

На этом этапе каждую «шестеренку»-команду делают частью общего «механизма»-компании. Группе дают информацию, говорят об ее обязанностях и правах, предоставляют доступ к ресурсам организации. В процессе институализации составляются документы с должностными инструкциями, очерчивается круг лиц, координирующих деятельность команды, ее отношения с другими структурами и подразделениями фирмы.

Этот этап особенно важен, если коллектив создается для проведения внутренних изменений на предприятии. Оформляются такие документы как: «Регламент командной работы» и «Положение о группе». Но необходимо не только их создать, но и на практике выяснить роль каждого участника, его таланты, как он решает конфликты при несовместимости характеров или несовпадении интересов.

4. Установка общего видения.

Цель этапа – согласование взглядов на будущее и общих позиций между всеми работниками в коллективе. Разделяемым видением считается четко сформулированное и ясное понимание целей каждого, каковы конкретные планы участников группы и способы их достижения. Команда определяет направление движения и ставит перед собой задачи, чтобы их выполнить, устанавливается специфика деятельности компании.

5. Позиционирование (перепозиционирование).

Происходит распределение ролей и должностей, устанавливается, кому и как подотчетен каждый член команды. Цели на этом этапе процесса командообразования:

– определить отраслевые и профессиональные позиции в работе группы и то, насколько каждый работник соответствует им, при этом ориентируются на тип личности сотрудника, его склонности, способности и навыки;

- обозначить и распределить роли в команде, применяя типологический подход, в результате будет бóльшая совместимость участников и их взаимная дополняемость.
- планирование первого шага, при котором создается система, описывающая план реализации целей с графиком, распределяется ответственность и ресурсы;
- выполнение и реализация намеченного, теория превращается в практику;
- анализ, одновременно с которым отслеживается, насколько команда продвинулась вперед; разбирается, на каком этапе выполнения задачи находятся участники, какие у них препятствия на пути к достижению целей, что мешает им работать в полную силу;
- разработка дальнейших действий с учетом результата рефлексии предыдущего этапа.

Приведенная выше модель помогает примерно сориентироваться в том, какие действия нужно предпринять, чтобы превратить сотрудников в команду. Следует обратить внимание, что все этапы включают в себя несколько процессов и практику, а не только теорию.

Три вида инструментов командообразования. Управление командообразованием подразумевает плавное увеличение степени вовлеченности сотрудников и раскрытие ценных качеств их личности. Существует три вида инструментов тимбилдинга. Их можно использовать как отдельно, так и вместе:

1. Соревнования и «выживание». Спортивные мероприятия – очень популярный вариант командообразования. Он помогает эмоционально разгрузиться, выплеснуть накопившийся негатив. Вот примеры таких соревнований:

- пейнтбол;
- баскетбольные или футбольные матчи;

- спартакиады;
- бег с препятствиями;
- «Олимпийские игры» внутри предприятия;
- квесты на улице;
- преодоление препятствий на полосах, предназначенных для военных.

Часто используют соревнования с применением альпинистского снаряжения на высоте не более 20 м. В таком случае развиваются навыки как самостоятельной, так и командной работы. Царящий на спортивных мероприятиях дух здорового соперничества и азарта, позволяет достичь следующих результатов:

- определить работников-лидеров;
- развить качества взаимопомощи, стрессоустойчивости, ответственности;
- повысить чувство уверенности в каждом работнике;
- развить навыки успешного решения проблем и трудностей в непривычных условиях;
- выработать умения, помогающие преодолеть стеснительность, зажатость и страхи.

Совместные занятия спортом улучшают коммуникации внутри группы, стимулируют дальнейший коллективный труд. Для упрощения организации проведения мероприятий есть комплексы или центры, которые занимаются устройством игр для предприятий.

2. Интеллектуальные мероприятия. Второй по популярности инструмент после спортивных соревнований. Основная задача – повысить скорость мышления, показать уровень эрудированности, сплотить команду. Есть множество интеллектуальных игр для фирм:

- «Что? Где? Когда?»;
- Квесты;
- «Форт Боярд».

Выбор, чем будут заниматься сотрудники, ограничен только фантазией руководства: искать выход из замкнутого пространства, отвечать на вопросы, играть в «Колонизаторы» или «Мафию» и т. д. В итоге достигается ряд задач:

- тренируется память подчиненных;
- устанавливаются приятельские отношения;
- определяется степень эрудированности и тип мышления каждого члена команды;
- развивается креативность и быстрота реакции людей.

Преимущество умственных игр перед спортивными: низкая цена заказа проведения. Можно даже не выбираясь из офиса купить мероприятие в event-агентстве. Если же не хочется привлекать посредников, то вот варианты для досуга:

1) «Крокодил». Каждый участник беззвучно должно изобразить предмет, явление природы или героя фильма.

2) «Узнаем друг друга». Сотрудникам раздаются ручки и небольшие листы бумаги. Задача: написать факт о себе. Затем все листочки складываются шляпу/ящик/корзинку. После начинают доставать их по одному и зачитывать. Необходимо угадать, к какому человеку относится факт. Можно указывать также любимые книги, блюда, писателей и иные особенности, которые позволяют лучше узнать других.

3) «Элиас». Команда делится на две группы, каждой вручаются карточки с написанными словами. Выбираются ведущие. Они должны при помощи не однокоренных ответов на вопросы, антонимов или синонимов давать объяснения словам. Засекается время, например, две минуты. Победа за той командой, которая угадает больше всего слов в отведенный срок.

Организации с ограниченными денежными ресурсами устраивают шашечные и шахматные турниры, соревнования в настольные игры «Уно», «Испорченный телефон» или «Кто я?» и т. д.

3. *Творческие мероприятия.* Они позволяют сотрудникам отдохнуть и проявить креативность. Что можно организовать:

- мастер-классы по визажу или кулинарные;
- занятия лепкой из глины;
- уроки рисования, сотрудники пишут картины в определенной тематике;
- совместная фотосессия в оригинальных костюмах;
- арт-терапия как способ выявления межличностных конфликтов в команде; используется песок, карандаши, краски;
- использование техники декупаж для создания предметов.

В творческих занятиях нет азарта или конкуренции. Они очень сильно сплачивают коллектив. Их проводят либо в своем офисе, либо арендуют помещение и приглашают тренера. Конкретный вид мероприятия зависит от состава команды, нужно учитывать возраст и пол. Вряд ли, например, женщин привлечет занятие по робототехнике, а мужчин – мастер-класс по вязанию.

Есть три частых ошибки, допускаемых в командообразовании для сотрудников.

Во-первых, отсутствие руководителя. Нередко начальник думает, что команда – это хорошо, но вот сам участвовать в ее формировании не желает. Руководитель может оправдывать себя сильной занятостью. Группа в таких условиях действительно сформируется, вот только направлена она будет против начальства.

Во-вторых, использование идеи командообразования без предоставления сотрудникам каких-либо выгод от нее. Такая ситуация приведет к тому, что при возникновении у фирмы проблем каждый работник вспомнит фразу: «Своя рубашка ближе к телу». Может быть, участники и будут поддерживать корпоративы или другие увеселительные мероприятия, но как только «запахнет жареным», они тут же разбегутся. Не стоит заворачивать старую, скучную работу в красивый фантик команды.

В-третьих, несоблюдение личных границ сотрудников. Не стоит подменять понятия «дружба» и «команда». Работа – это труд, и выстраивание приятельских отношений не должно быть насильственным. Не стоит принудительно призывать «дружить».

У такого подхода есть еще одна острая грань. Если строить команду на базе «дружбы», то те из сотрудников, которые не стали близкими товарищами, будут рано или поздно просто выдвинуты из группы остальным спаянным коллективом с ярлыком «Не наш человек». Сплачивать коллектив нужно, руководствуясь задачами: производство продукции, реализация товаров и т. д.

Технологии командообразования универсальны, их можно использовать при любом бюджете. Тимбилдинг является хорошей профилактикой текучки, поскольку людям не захочется покидать слаженную группу, в которой царит дух взаимопомощи и уважения. Тренинги и семинары помогут решать конфликты и предупреждать их возникновение, а также ускорят вливание в команду новичков.

**Самооценка предпочитаемых командных ролей
и потенциальных возможностей участия в командной работе**
(Белбин Р.М. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач)

Общее количество баллов, отводимых каждому разделу (разделы обозначены римскими цифрами) – 10. Вам следует разделить (распределить) эти 10 баллов между входящими в раздел предложениями (обозначены буквами от «а» до «з»), лучше всего описывающими Ваше поведение в рабочей группе во время принятия какого-либо важного решения.

Распределение баллов между предложениями может быть самым разным: баллы могут быть тем или иным образом распределены между всеми предложениями в данном блоке-разделе, а могут быть приписаны только одному предложению. Может быть и так: баллы распределяются Вами между некоторыми предложениями в блоке-разделе, а другим предложениям данного блока баллы могут Вами не присваиваться вообще. Это Ваш выбор. Итак, заполните таблицу, распределяя 10 баллов по каждой строчке:

«Сырые» оценки:

Раздел	Высказывания							
	а	б	в	г	д	е	ж	з
I								
II								
III								
IV								
V								
VI								
VII								

I. Какой вклад я надеюсь внести в работу группы?

- а) Я думаю, что способен быстро замечать новые возможности и извлекать из них выгоды.
- б) Я могу успешно работать с самыми разными людьми.
- в) Генерация идей – мое врожденное достоинство.

г) Моим достоинством является умение находить людей, способных принести пользу команде.

д) Моя способность доводить все до конца во многом обеспечила мою профессиональную активность.

е) Я готов перенести временную непопулярность (пойти на непопулярные меры), если увижу, что мои действия принесут в конечном счете полезные результаты.

ж) Я вначале всегда выясняю, что срабатывают в ситуациях, хорошо мне знакомых по прошлому опыту.

з) Личные заблуждения и предубеждения не мешают мне находить и доказывать преимущества альтернативных курсов действий.

II. Мои недостатки, которые могут проявиться в командной работе, следующие:

а) Я чувствую себя неуверенно на совещании, если отсутствует четкая повестка дня и контроль за ее соблюдением.

б) Я склонен быть слишком великодушным к людям, имеющим правильную точку зрения, но не высказывающим ее открыто.

в) Я склонен слишком много говорить, когда в группе обсуждаются новые идеи.

г) Вследствие моей осмотрительности я не склонен быстро и с энтузиазмом присоединяться к мнению моих коллег.

д) Я иногда выгляжу авторитарным и нетерпимым, когда чувствую необходимость достичь чего-то.

е) Мне трудно повести людей за собой, поскольку я слишком подвержен влиянию атмосферы, царящей в группе.

ж) Я слишком захвачен идеями, которые приходят мне в голову, и поэтому плохо слежу за тем, что происходит вокруг.

з) Мои коллеги находят, что я слишком много внимания уделяю деталям и чрезмерно беспокоюсь о том, что дела идут неправильно.

III. Участие в совместном проекте:

а) Я умею влиять на людей, не оказывая на них давления.

б) Врожденная осмотрительность предохраняет меня от ошибок, возникающих из-за невнимательности.

в) Я готов оказать давление, чтобы совещание не превращалось в пустую трату времени и не терялась основная цель обсуждения.

г) Можно рассчитывать на поступление от меня оригинальных предложений.

д) Я всегда готов поддержать любое предложение, если оно служит общим интересам.

е) Я энергично ищу среди новых идей и разработок свежайшие.

ж) Я надеюсь, что моя способность выносить беспристрастные суждения признается всеми, кто меня знает.

з) На меня можно возложить обязанности следить за тем, чтобы наиболее существенная работа была организована должным образом.

IV. Особенности моего стиля работы в команде следующие:

а) Я постоянно стараюсь лучше узнать своих коллег.

б) Я достаточно легко бросаю вызов мнению окружающих или поддерживаю точку зрения меньшинства.

в) Я обычно нахожу вескую аргументацию против плохих предложений.

г) Я полагаю, что обладаю талантом быстро организовывать исполнение одобренных планов.

д) Я обладаю способностью избегать очевидных решений и умею находить неожиданные.

е) Я стремлюсь добиться совершенства при исполнении любой роли в командной работе.

ж) Я умею устанавливать контакты с внешним окружением команды.

з) Я способен воспринимать любые высказываемые мнения, но без колебаний подчиняюсь мнению большинства после принятия решения.

V. Я получаю удовлетворение от работы, потому что:

а) Мне доставляет удовольствие анализ ситуации и взвешивание всех шансов.

б) Мне нравится находить практические решения проблемы.

в) Мне нравится сознавать, что я создаю хорошие рабочие взаимоотношения.

г) Я способен оказывать сильное влияние на принятие решений.

д) Я получаю возможность встретиться с людьми, способными предложить что-то новое для меня.

е) Я способен добиться согласия людей на реализацию необходимого курса действий.

ж) Я чувствую себя в своей стихии, когда могу уделить задаче все свое внимание.

з) Мне нравится находить задачи, требующие напряжения воображения.

VI. Если мне неожиданно предложат решить трудную задачу за ограниченное время с незнакомыми людьми, то:

а) Я бы почувствовал необходимость сначала в одиночестве обдумать пути выхода из тупика, прежде чем начать действовать.

б) Я был бы готов работать с человеком, указавшим наиболее позитивный выход, каковы бы ни были связанные с этим трудности.

в) Я бы попытался найти способ разбиения задачи на части в соответствии с тем, что лучше всего умеют делать отдельные участники команды.

г) Присущая мне обязательность помогла бы нам не отстать от графика.

д) Я надеюсь, что мне удалось сохранить хладнокровие и способность логически мыслить.

е) Я бы упорно добивался достижения цели, несмотря ни на какие помехи.

ж) Я был бы готов действовать силой положительного примера при появлении признаков отсутствия прогресса в командной работе.

з) Я бы организовал дискуссию, чтобы стимулировать выдвижение новых идей и придать начальный импульс командной работе.

VII. Мои недостатки, проявляемые в командной работе, следующие:

а) Я склонен проявлять нетерпимость по отношению к людям, мешающим, по моему мнению, прогрессу в делах группы.

б) Окружающие иногда критикуют меня за чрезмерный рационализм и неспособность к интуитивным решениям.

в) Мое стремление обеспечить условия, чтобы работа выполнялась правильно, может приводить к снижению темпов.

г) Я слишком быстро утрачиваю энтузиазм и стараюсь почерпнуть его у наиболее активных участников группы.

д) Я тяжел на подъем, если не имею ясных целей.

е) Мне иногда бывает очень трудно разобраться во встретившихся мне трудностях.

ж) Я стесняюсь обратиться за помощью к другим, когда не могу что-то сделать сам.

з) Я испытываю затруднения при обосновании своей точки зрения, когда сталкиваюсь с серьезными возражениями.

А теперь перенесите полученные результаты из таблицы «сырых» оценок в таблицу «Анализ результатов самооценки», а затем просуммируйте числа в каждом столбце и запишите итоговые результаты в последней строке таблицы.

Вы получите распределение количественных оценок пригодности к исполнению различных ролей в группе.

Анализ результатов самооценки

Раздел	Роли в команде														
		Представитель администрации		Председатель (координатор)		Разработчик идеи		Координатор идеи		Исследователь ресурсов		Критик-скептик		Социальный работник	Завершитель
I															
II															
III															
IV															
V															
VI															
VII															
Итого															

Для определения двух наиболее подходящих для Вас ролей в команде используйте следующую таблицу:

Таблица норм для самооценки (размер выборки – 78)

Командные роли	Низкая (0–33%)	Средняя (33– 66%)	Высокая (66–85%)	Оч. высокая (85– 100%)	Сред. балл
Исполнитель (Представитель администрации)	0–6	7–11	12–16	17–23	10,0
Координатор (Председатель)	0–6	7–10	11–13	14–18	8,8
Разработчик идеи (Оформитель)	0–8	9–13	14–17	18–36	11,6
Генератор идеи (Фантазер)	0–4	5–8	9–12	13–29	7,3
Исследователь ресурсов	0–6	7–9	10–11	12–21	7,8
Критик–скептик (Наблюдатель-оценщик)	0–5	6–9	10–12	13–29	8,2
Командный работник	0–8	9–12	3–16	17–25	10,9
Подводящий итоги (Завершитель)	0–3	4–6	7–9	10–17	5,5

Примечание – см. Белбин Р.М. Роли в команде и самооценка предпочитаемых Вами ролей // Эффективный менеджер. Взгляды и иллюстрации / под ред. Дж. Биллсберри; адаптированный пер. с англ. Жуковский. Международный центр дистанционного обучения «ЛИНК», 1997. С. 204.

На основании текста опросника самооценки, а также полученных Вами данных в сравнении с данными таблицы норм сделайте обоснованные выводы о Ваших потенциальных возможностях эффективного соучастия в командной работе, связанной с разработкой важных управленческих решений и их практической реализацией. Какой вклад лично Вы надеетесь внести в работу группы?

**В.И. Рерке
И.С. Бубнова**

**Организационные и психолого-педагогические аспекты сопровождения
научно-методической деятельности педагогов учреждения
среднего профессионального образования**

Монография

Формат 60x84/8.
Усл. печ. л. 18.83. Тираж 50 экз.

ГБОУ ДПО «Институт развития образования» Краснодарского края
350080, г. Краснодар, ул. Сормовская, д. 167