

ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ ЗАВУЧЕЙ ШКОЛ НА ОСНОВЕ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА



Ирина Корнеева,
руководитель
лаборатории основ
управления
Методического
центра Московского
Южного
образовательного
округа

Есть два подхода к оценке работы школы. Первый — назовём его нормативно-критериальным — определяет те критерии, по которым оцениваются результаты работы школы и деятельности каждого члена педагогического коллектива. Эти критерии есть в действующих документах и определяют, прежде всего, необходимый и достаточный набор функциональных обязанностей директора, завуча, учителя и остальных участников образовательного процесса. Функциональные обязанности заместителя директора школы по учебно-воспитательной работе определяются:

- в соответствии с рекомендациями Кабинета правоповедения образовательных систем Академии повышения квалификации и переподготовки работников образования Минобразования РФ;

- на основании тарифно-квалификационной характеристики заместителя директора школы, утверждённой приказом Минобразования РФ и Госкомвуза РФ от 31 августа 1995 г. № 463/1268 по согласованию с Министерством труда РФ (постановление Минтруда России от 17 августа 1995 г. № 46);

- на основании примерных рекомендаций об организации службы охраны труда в образовательном учреждении системы Министерства образования РФ, утверждённых приказом Минобразования РФ от 27 февраля 1995 г. № 92.

Эта информация носит законодательный характер и используется при аттестации и лицензировании. Смысл нормативно-критериального подхода — проверка того, что должно быть, что гарантировано государством или иным учредителем.

Но между оценкой результатов работы школы с позиций нормативно-критериального подхода и реальной оценкой её деятельности возникает некоторое несоответствие, которое, на наш взгляд, успешно разрешает компетентностный подход.

Подавляющее большинство статей о компетентностном подходе в образовании посвящено вопросам его теории. Пока учёные спорят о терминах, директора и завучи школ ждут, когда они договорятся с чиновниками, определят новые критерии оценки работы каждого из участников образовательного процесса согласно новому подходу и внесут их в содержание аттестационных и лицензионных процедур. Но уже сейчас есть эффективный способ использовать компетентностный подход как в школе, так и на уровне округа (района, города). В Южном округе Москвы в лаборатории основ управления **спроектирована и в течение пяти лет апробирована технология управления результативностью и качеством окружной системы повышения квалификации завучей на основе компетентностного подхода**. Чем он отличается от традиционного нормативно-критериального? Где и когда каждый из этих подходов эффективнее всего использовать в работе заместителя директора школы?

Основное отличие компетентностного подхода — в чётких требованиях к деятельности завуча по законам менеджмента: **каждый управленец на своём уровне должен обеспечить условия работы для тех, кем он управляет**. Деятельность завуча состоит в том, чтобы обеспечивать условия учителям для выполнения их задач. А деятельность учителя при таком подходе оценивается по тому, как он обеспечивает условия для их овладения учащимися компетенциями.

На первом этапе работы (2001—2003 гг.) мы использовали этот подход для проектирования компетенций учителя, исходя из компетенций «молодого россиянина» (они определены в основных документах по модернизации образования (*Стратегия*



модернизации содержания общего образования. М., 2001. С. 15). Принимая эти компетенции как критерии результативности работы школы, мы определили содержание, формы и виды деятельности — предметной, межпредметной и надпредметной, урочной, внеклассной, внешкольной и т.д., которые приведут к развитию компетенций у наших детей. Затем мы выстроили систему компетенций учителя, соответствующую исходной системе компетенций ученика.

После этого спроектировали систему компетенций заместителя директора школы по учебно-воспитательной работе как требование к обеспечению условий для учителя. На этой основе выстроили вертикальную модель управления качеством образования каждого ученика школы.

И, наконец, по такому же принципу, принимая компетенции учителя как критерий оценки качества его деятельности, проанализировали содержание, формы и виды деятельности заместителя директора по учебно-воспитательной работе как совокупность условий, необходимых для формирования его компетенций и ресурсов учителя.

Перечень профессиональных объективно необходимых знаний и умений завуча не исчерпывается знанием основ науки об управлении и достаточным уровнем практических навыков педагогического анализа образовательного процесса и его результатов, определения приоритетов, постановки целей, планирования, организации деятельности учителей. В этот перечень попадают и вопросы методологии обучения, знания в области достижений современной дидактики, без чего грамотное управление образованием невозможно.

А знание особенностей каждого ученика и умение опираться на них при проектировании образовательного процесса обеспечат завучу реальную возможность усилить регулирующую функцию внутришкольного контроля при посещениях и анализе уроков.

Если завуч постоянно профессионально совершенствуется, это позволяет

ему инициировать и поддерживать самопознание, саморазвитие всех субъектов образовательного процесса. Факторы профессионального успеха заместителя директора школы по учебно-воспитательной работе **легли в основу рабочей системы его компетенций.** Назову эти характеристики, определяющие успешность завуча, составляющие систему его компетенций:

1. Знания основ науки об управлении и владение управленческими технологиями — педагогический анализ ресурсов, умение проектировать цели, планировать, организовывать, корректировать и анализировать результаты образовательного процесса в системах разного уровня: учитель — ученик, учитель — учитель, учитель — завуч, учитель — председатель методобъединения. Умение транслировать эти знания другим управленцам школы.

2. Ориентация в общих вопросах методологии обучения; знания о достижениях современной предметной дидактики, умение помочь учителю в проектировании индивидуальной траектории его развития.

3. Теоретические знания в области индивидуальных особенностей психологии и психофизиологии познавательных процессов учащихся; умение использовать эти знания в конструировании образовательной траектории ученика проводить мониторинг его успешности.

4. Навыки использования информационных технологий в ежедневной работе, умение собирать, преобразовывать и анализировать большие объёмы информации.

5. Теоретические знания в области валеологии. Умение управлять проектированием здоровьесберегающей образовательной среды.

6. Практическое владение приёмами эффективного общения, педагогического воздействия, способность анализировать и корректировать различные виды педагогического взаимодействия между участниками образовательного процесса, детьми и родителями, способность обучать приёмам эффективного общения.



7. Умение транслировать и организовывать пропаганду передового опыта учителей в школе, в социуме, в образовательном пространстве округа, города.

Умение обобщать свою работу в виде отчётов, выступлений, статей.

8. Умение спланировать, организовать, провести и проанализировать микроисследование, педагогический пилотный эксперимент в школе.

9. Владение навыками постоянного профессионального самосовершенствования. Умение эффективно инициировать и поддерживать самопознание, саморазвитие и самоопределение всех субъектов образовательного процесса.

Спроектированную систему компетенций мы сопоставили с функциональными обязанностями завуча (см. табл. 1).

Таблица 1

Сопоставление функциональных обязанностей завуча
и профессиональных компетенций, необходимых для их успешного выполнения

Перечень функциональных обязанностей завуча — основа для нормативно-критериальных оценок его деятельности	Профессиональные компетенции, обеспечивающие качественное выполнение функциональных обязанностей (номера даны по перечню характеристик)
1. Организовать текущее и перспективное планирование деятельности педагогического коллектива	1; 2; 4; 7; 8; 9
2. Координировать работу учителей и других педагогических работников по выполнению учебных планов и программ	1; 2; 3; 4; 6
3. Визировать приказы директора школы по организации учебно-воспитательного процесса	
4. Руководить работой по изучению, обобщению и внедрению передового опыта	1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9
5. Организовывать отбор кандидатов для поступления в педагогические образовательные учреждения	1; 3; 5; 6; 8
6. Координировать разработку необходимой учебно-методической документации	1; 2; 4; 6
7. Осуществлять систематический контроль за качеством образовательного процесса и объективностью оценки результатов ЗУН обучающихся, работой кружков и факультативов	1; 2; 3; 4; 5; 6; 8
8. Посещать уроки и другие виды учебных занятий, проводимых педагогическими работниками школы (не менее 5 уроков в неделю), анализировать их форму и содержание, доводить результаты анализа до сведения педагогов	1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9
9. Организовывать подготовку и проведение экзаменов	1; 3; 4; 5; 6
10. Планировать и контролировать проведение родительских собраний, принимать родителей (лиц, их заменяющих) по вопросам и результатам организации учебно-воспитательного процесса	1; 3; 4; 6; 7
11. Оказывать помощь педагогическим работникам в освоении и разработке инновационных программ и технологий	1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9
12. Осуществлять контроль за учебной нагрузкой школьников	1; 3; 4; 5
13. Составлять расписание учебных занятий и других видов образовательной деятельности, обеспечивать качественную и своевременную замену уроков временно отсутствующих учителей, вести журнал учёта пропущенных и замещённых уроков	1; 3; 4; 5; 6
14. Обеспечивать своевременную подготовку отчётной документации, контролировать правильное и своевременное ведение педагогами классных журналов, другой документации	1; 4; 6
15. Участвовать в комплектовании школы, принимать меры к сохранению контингента учащихся	1; 3; 5; 6; 7
16. Контролировать соблюдение правил для учащихся;	1; 5; 6
17. Участвовать в подборе и расстановке педагогических кадров	1; 3; 4; 6; 7
18. Организовывать повышение квалификации и профессионального мастерства учителей, руководить работой методических объединений	1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9



19. Вносить предложения по совершенствованию образовательного процесса, участвовать в работе педагогического совета школы	1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9
20. Принимать участие в подготовке и проведении аттестации педагогических и других работников школы	1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9
21. Вести табель учёта рабочего времени педагогов и учебно-вспомогательного состава	1; 4
22. Организовывать паспортизацию учебных кабинетов, мастерских, спортзала, принимать меры по оснащению их современным оборудованием, наглядными пособиями и техническими средствами обучения, контролировать их учёт и содержание	1; 2; 3; 4; 5; 6
23. Организовывать пополнение библиотеки учебно-методической и художественной литературой, журналами и газетами	1; 2; 4
24. Организовывать соблюдение в образовательном процессе норм и правил охраны труда	1; 5; 6
25. Контролировать своевременное проведение инструктажа по технике безопасности с учащимися и его регистрацию в журнале	1
26. Руководить экспериментальной, методической и инновационной работой в школе	1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9
27. Своевременно доводить приказы директора школы и вышестоящих органов образования до учителей и служб, а также проверять их выполнение	1; 4; 6
28. Повышать свою квалификацию	1; 9

Содержание этой таблицы позволяет сопоставить критерии оценки деятельности с компетенциями завуча и сделать конструктивные выводы для управленцев разного уровня — от школы до округа. На уровне школы полезно ещё раз проанализировать качество расстановки кадров в команде управленцев. Чтобы обеспечить необходимый уровень взаимопонимания и взаимозаменяемости в команде, необходимо дать каждому завучу возможность учиться на **курсах, обеспечивающих формирование «западающих» именно у него компетенций.**

У завуча должна быть и возможность выбора. И здесь очень многое зависит от того, **насколько эффективно окружной методический центр — следующее в иерархии управленческое звено — реализует компетентностный подход при планировании и организации окружной (муниципальной) системы повышения квалификации.**

Лет семь назад в Южном округе Москвы возникла насущная потребность улучшить управление повышением квалификации руководителей школ на основе стратегического планирования развития окружной системы постдипломного образования. Надо было создать условия, обеспечивающие развитие профессио-

нальной компетентности заместителя директора в планировании и принятии управленческих решений. До сих пор основой для оценки деятельности одной из ключевых фигур современной школы — заместителя директора по учебно-воспитательной работе — являются практически только функциональные обязанности. Понятно, что, определяя успешность деятельности завуча только по его функциональным обязанностям, мы рискуем получить формальные результаты, которые не станут ни основой его профессионального роста, ни тем более опорой для проектирования системы повышения его квалификации. Каждый вид деятельности завуча — «поликомпетентностен», то есть требует разных компетенций. Но и каждую компетенцию выявляют не один вид и форма деятельности, что отражено в таблице 1.

Ежегодные микроисследования уровня знаний и умений, а также конкретных затруднений в управленческой деятельности заместителей директоров по учебно-воспитательной работе школ округа позволили не только определять содержание, но и выбирать формы организации их курсовой подготовки на базе окружного методического центра. На основании данных ежегодных микроисследований сотрудники



лаборатории управления методического центра Южного округа разработали и апробировали многоуровневую курсовую систему постдипломного образования для заместителей директоров школ 2–3-й ступени. За 5 лет эта система приобрела вполне определённую структуру.

1. Постоянно действующие формы повышения квалификации для заместителей директоров школ средней и старшей ступени обучения:

- «Школа резерва заместителей директоров по учебно-воспитательной работе «Карьера и личностный рост». Слушатели школы — учителя, проявившие организаторские способности и желание развивать управленческие умения.

- «Школа заместителя директора по УВР 2–3 ступени первого года административной деятельности». Слушатели — вновь назначенные заместители директоров. Занятия проводятся на базе лучших учебно-методических кабинетов школ округа, окружного методического центра. Приоритет в выборе содержания для этих групп управленцев отдаётся основам педагогического менеджмента, навыкам реализации аналитической функции в деятельности завуча.

- «Школа совершенствования управленческих знаний и умений». Слушатели курсов — заместители директоров трёх и более лет управленческой деятельности — изучают различные научные подходы к процессу управления (когнитивный, деятельностный, системно-структурный, синергетический, культурологический и др.). Занятия проводятся на базе школ округа, имеющих положительный опыт работы в этих направлениях.

- В каждом из 16 районов Южного округа функционирует «Школа наставничества», которая осуществляет индивидуальную помощь (и поддержку) заместителям директоров в повышении профессиональной компетентности в актуальных вопросах управления.

- Традиционной формой повышения профессиональной компетентности заместителей директоров стала выездная учёба

в Учебном центре «Поведники» Мытищинского района. Участниками мероприятия становятся не только опытные и имеющие профессиональные знания и умения заместители директоров основной и старшей школы, но и начинающие управленцы. В процессе работы происходит погружение в проблему, разработка программ, методических рекомендаций по приоритетным направлениям деятельности заместителя директора по учебно-воспитательной работе. Итоги деятельности публикуются в окружных сборниках для руководителей школ.

- С 2001 г. Южный округ перешёл на электронный документооборот, поэтому одной из форм повышения профессиональной компетентности заместителя директора стало дистанционное обучение с помощью страницы лаборатории основ управления на сайте методического центра, возможность получать консалтинговую помощь по электронной почте, обмениваться профессиональной информацией на электронных носителях.

2. Модульные вариативные курсы и другие годовичные формы повышения квалификации:

- Мастер-классы, модульные курсы, творческие мастерские, творческие лаборатории по адресам передового управленческого опыта, темы которых соответствуют социальному заказу, отражают результаты анализа затруднений завучей.

- Семинары-практикумы на базе школ округа, темы которых формулируются по результатам собеседований: «Эффективность управленческой деятельности заместителя директора в межаттестационный период. Анализ, прогноз» (ежегодно в марте)

Вот какие темы семинаров были выбраны по результатам собеседований и анкетирования завучей в 2005–2006 учебном году:

- Управление качеством личностно ориентированного образовательного процесса.

- Педагогические технологии как средство повышения уровня обучения учащихся.



- Здоровьесберегающее пространство школы как условие успешного обучения.

- Информационные технологии в управлении процессом успешного обучения школьников.

- Методическая служба школы как фактор успешного обучения.

- Управление процессом формирования общеучебных навыков в предметной учебной деятельности.

- Аналитическая деятельность завуча в управлении лично ориентированным образовательным процессом.

Если к перечисленным формам деятельности в рамках окружной системы повышения профессиональной компетентности добавить конференции, «круглые столы», итоговые отчёты, совместную аттестацию на рабочем месте и в окружном методическом центре, то можно утверждать, что в Южном округе успешно апробированы некоторые составляющие модели **непрерывной курсовой подготовки заместителей директоров школ по учебно-воспитательной работе 2–3 ступени обучения**. В рамках занятий школ, модульных курсов, тематических обучающих семинаров завучи осваивали и отрабатывали навыки в процессе деловых игр, тренингов. Это позволило организаторам курсов проводить анализ их затруднений в конкретных формах и видах деятельности. По данным такого анализа **мы выстраивали индивидуальную траекторию обучения каждого завуча отдельным управленческим процедурам**.

Думаю, бесполезно поделиться двумя тенденциями, которые мы обнаружили в процессе анализа самодиагностики. Обычно в картах самодиагностики предусматривается три оценочных шкалы: «на высоком уровне», «владею на достаточном уровне», «испытываю затруднения». Иногда добавляется четвёртая шкала — «не владею». Оказалось, что **при применении таких шкал завучи практически ни разу (!) не использовали оценку «не владею» за три года исследования**. Зачастую в таких анкетах они отмечали сразу два смежных уровня.

Возникла некая размытость, которая мешала чёткому планированию тематики проблемных модульных курсов. Мы убрали из анкет обе графы, в которых респонденты оценивали себя «положительно» («*владею на высоком уровне*», «*владею на достаточном уровне*»). Фактически провели анкетирование, опрашивая респондентов только об их затруднениях. Результаты нас поразили: те же завучи, которые положительно оценивали своё владение управленческими способами или информацией при наличии графы «владею», в новых анкетах отмечали эту же позицию как «имею затруднения». Такой подход позволил нам более чётко анализировать пробелы в использовании как форм и видов деятельности, так и в системе компетенций. И гораздо эффективнее помогать завучам преодолевать эти затруднения.

Вторая тенденция, обнаруженная при анализе, связана с эффектом, наблюдаемым психологами при изучении этапов становления профессионализма в любой области. Завучи, проработавшие в этой должности от 3 до 5 лет, демонстрируют завышенную самооценку уровня своего профессионализма при ответах как на вопросы стандартной «анкеты успешности», так и на вопросы «анкеты затруднений». Однако это касается лишь входного контроля при обучении на окружных модульных курсах. Данные контроля «на выходе» по некоторым позициям формально можно принять за снижение уровня владения профессиональными навыками. Однако причиной такого снижения самооценки завучи сами называли завышенную самооценку «на входе».

Для более целенаправленного планирования курсовой подготовки в округе методическим службам не хватало системности. Исследуя различные подходы к нашим проблемам, мы предположили, что для стратегического планирования эффективнее всего использовать компетентностный подход (таблица 2). За основу приняли разработанный в лаборатории



основ управления окружного методического центра рабочий вариант системы профессиональных компетенций заместителя директора школы по учебно-воспитательной работе 2–3 ступени. Соотнесли полученные и обобщённые организаторами курсов данные по затруднениям в видах и формах деятельности завучей с разработанной системой компетенций. В результате данные анализа уровня компетентности были эффективно использованы при стратегическом планировании — при выборе тематики модульных курсов и тренингов, тем занятий всех трёх школ окружной курсовой подготовки. А для тактического планирования — отбора конкретного содержания занятий — больше подходят данные анализа анкеты затруднений в конкретных формах и видах деятельности.

Очевидно, что **при использовании наших рекомендаций один и тот же вид деятельности будет осваиваться и совершенствоваться в содержании разных курсов, семинаров и тем занятий.**

На наш взгляд, это поможет формированию необходимой для управленца способности — видеть одно и то же своё действие с разных сторон, при необходимости анализировать каждую форму и каждый вид своей деятельности многоаспектно:

- как теоретически обоснованную деятельность;
- как эффективный акт общения;
- как обеспеченное ресурсами управленческое действие.

Мы проанализировали в соответствии с рабочей системой компетенций завуча основной и старшей школы тематику семинаров, мастер-классов, модульных курсов, микроисследований и «круглых столов», организованных лабораторией основ управления окружного центра за последние 5 лет. Вот какие проблемы рассматривали заместители директоров (табл. 2). Анализ тематики этой учёбы позволил нам определить перспективные направления нашей работы:

1. Уделить более пристальное внимание курсам по личностно-ориентиро-

ванной направленности образовательного процесса. Увеличить количество школ, в которых учащиеся работают в режиме индивидуальных программ обучения. А это требует от учителей-предметников специальных знаний и умений проектировать развивающую образовательную среду средствами учебного предмета для каждого ученика, а не только для отстающих по предмету. Завучам же необходимо уметь создавать условия для такой деятельности учителя.

2. Уделить внимание достаточно новому для школьных управленцев направлению — анализировать большие объёмы информации в практике управления образовательным процессом.

3. Организовать специальные модульные курсы, позволяющие завучам развивать навыки грамотного управления организацией и проведением пилотных педагогических экспериментов, обобщения и представления опыта школы и отдельных учителей. В условиях реализации приоритетного национального проекта «Образование» это направление становится весьма перспективным.

4. Отбирать и осваивать новые активные формы проведения занятий по развитию навыков профессионального самосовершенствования завуча — тренинги, деловые игры, практикумы.

5. Организовывать практические занятия, тренинги по формированию одной из важнейших составляющих системы компетенций завуча — практическое владение приёмами эффективного общения. Низкий уровень сформированности этой компетенции управленца может снизить уровень практически любой другой компетенции: прекрасная инновационная идея может быть дискредитирована недостаточным умением строить межличностные отношения.

Сегодня в лаборатории основ управления Методического центра Южного округа Москвы **продолжается работа по созданию целостной системы постдипломного образования завучей.**



Таблица 2

Повышение квалификации заместителей директоров основной и старшей школы
в соответствии с системой компетенций

<p>Характеристики, определяющие успешность завуча (составляющие системы компетенций)</p>	<p>Семинары, модульные курсы, мастер-классы, проведённые на базе округа в период с 2001/02 по 2006/07 уч.г.</p>
<p>Знание основ науки об управлении и владение управленческими технологиями — педагогический анализ ресурсов. Умение проектировать цели, организовывать, планировать, корректировать, и анализировать результаты образовательного процесса в системах разного уровня: учитель — ученик, учитель — учитель, учитель — председатель методобъединения или зав. школьной кафедрой, учитель — завуч</p>	<p>Семинары-практикумы по управленческим технологиям: — Управление качеством образования; — Управление реализацией профильного обучения в школе; — Деятельность заместителя директора по переводу школы в режим развития и инновации; — Моделирование структуры ВШК в образовательном учреждении; — Компетентностный подход в системе повышения квалификации педагогов школы. Модульные курсы: — Аналитическая деятельность заместителя директора по УВР основной и старшей школы. Исследование «Профессиональные затруднения завуча школы и уровень успешности в освоении управленческих умений»</p>
<p>Ориентация в общих вопросах методологии обучения; знания о достижениях современных педагогических технологий и методик обучения и воспитания; умение применить эти знания в проектировании реального образовательного процесса</p>	<p>Семинары по современной дидактике, педагогическим технологиям, стандартам, проведению ЕГЭ и т.д.: — Преемственность в содержании образования и в обучении школьников; — Формирование общеучебных навыков в урочное и внеурочное время; — Педагогические технологии как средство повышения качества образования; — Управление реализацией профильного обучения в школе; — Современные подходы к формированию общеучебных навыков в адаптивной школе; — Роль педагогических технологий в освоении эффективных способов деятельности учащихся</p>
<p>Теоретические знания в области индивидуальных особенностей психологии и психофизиологии познавательных процессов; умение использовать эти знания в конструировании реального образовательного процесса</p>	<p>Семинары по психофизиологии познавательных процессов, по индивидуализации обучения, для завучей школ, где есть классы коррекционно-развивающего обучения: — Организация и деятельность консилиума в школе; — Развитие различных видов мышления у учащихся в коррекционных классах; — Психолого-педагогические проблемы коррекционно-развивающего обучения</p>
<p>Навыки работы с информацией — владение медиатехнологиями</p>	<p>Конференция «Информационная среда — условие повышения качества образования». Семинары по медиатехнологиям: — Информационные технологии в управлении образовательным процессом в современной школе. Мастер-класс: — «Использование ИТ в управлении методической работой»; — «Информационные технологии в презентации деятельности школы»</p>
<p>Теоретические знания в области валеологии и умения проектировать здоровьесберегающую образовательную среду (урок, кабинет)</p>	<p>Семинары по здоровьесберегающим технологиям различной направленности: — Здоровьесберегающие технологии как условие повышения качества образования. Крулый стол «Принципы здоровьесберегающей педагогики и их применение в массовой школе». Мастер-класс «Что такое здоровьесберегающий урок?»</p>



<p>Практическое владение процессами эффективного общения, способность анализировать и корректировать различные виды педагогического взаимодействия между участниками образовательного процесса, детьми и родителями, способность обучать приемам эффективного общения</p>	<p>Семинары, тренинги психологической направленности:</p> <ul style="list-style-type: none">— «Взаимодействие психологической и методической служб школы»;— «Организация психологического сопровождения УВП в школе»;— «Организация психологической безопасности образовательной среды». <p>Исследование «Определение стиля управления руководителя школы».</p> <p>Умение обобщать и организовать трансляцию передового опыта учителей внутри школы, в районе, городе</p>
<p>Умение обобщать свою работу в виде отчетов, выступлений, статей</p>	<p>Семинары, рабочие совещания по подготовке</p> <ul style="list-style-type: none">— к самопрезентации;— к участию в конкурсах;— к аттестации школы, руководителей и учителей. <p>Модульный курс «Организация и деятельность школьной аттестационной комиссии».</p> <p>Мастер-класс:</p> <ul style="list-style-type: none">— «Подготовка публичного выступления»;— «Рекомендации к техническому оформлению электронной презентации»
<p>Умение спланировать, организовать, провести и проанализировать, микроисследование, педагогический пилотный эксперимент</p>	<p>Семинары для заместителей директоров школ, участников городской экспериментальной площадки:</p> <ul style="list-style-type: none">— Управление инновационной деятельностью учителя с целью повышения качества современного образования;— Деятельность заместителя директора по переводу школы в режим инновации. <p>Мастер-класс «Роль методического объединения в управлении инновационным процессом»</p>
<p>Владение навыками постоянного профессионального самосовершенствования, позволяющего эффективно инициировать и поддерживать процессы самопознания, саморазвития и самоопределения всех субъектов образовательного процесса</p>	<p>Семинары по мониторингу уровня профессиональной компетентности учителей</p> <ul style="list-style-type: none">— Деятельность заместителя директора по переводу школы в режим развития и инновации;— Компетентностный подход в системе повышения квалификации педагогов школы. <p>Модульные курсы</p> <ul style="list-style-type: none">— Методическая работа в образовательном учреждении как условие развития профессиональной компетентности педагогов;— Формирование основ управленческой деятельности заместителя директора; <p>Исследование «Организация школьной системы повышения квалификации педагогов»</p>

На повестке дня — многофакторный анализ результативности разработанной модели, коррекция содержания, форм и способов деятельности, используемых в работе курсов, унификация приемов диагностики, описание диагностических процедур для технологии мониторинга компетентности заместителя директора по учебно-воспитательной работе основной и старшей школы на основе

представленного рабочего варианта системы его компетенций.

На наш взгляд, компетентностный подход в управлении позволяет реализовать стратегию развития системного мышления на всех уровнях управления образованием, повысить эффективность управленческой деятельности.

Москва