

Муниципальное общеобразовательное бюджетное учреждение
средняя общеобразовательная школа № 82 г.Сочи

**«Модель управления качеством образования в школе
в формате «Ментор - стажёр»
на примере ментора средней общеобразовательной школы № 82
и стажера средней общеобразовательной школы №87»**

г. Сочи

2018 г.

Оглавление

1. Тема проекта.....	3
2. Обоснование проекта	3
2.1. <i>Актуальность для развития системы образования.....</i>	3
2.2. <i>Нормативно – правовое обеспечение инновационного проекта.....</i>	5
2.3. <i>Проблема инновационной деятельности. Степень теоретической и практической проработанности проблемы инновационной деятельности.</i>	5
3. Цель. Объект инновационной деятельности. Предмет инновационной деятельности. Гипотеза. Задачи.....	8
4. Теоретические и методологические основания проекта (научно – педагогические принципы, подходы, концепции, положенные в основу проекта).....	9
5. Обоснование идеи и механизма реализации проекта.	12
6. Обоснование новизны инновационной деятельности.	16
7. Проектируемые этапы инновационного процесса с обозначением проводимой деятельности по различным направлениям: образовательной, управленческой, взаимодействия с социумом, обогащения образовательной среды, транслирования продуктов и результатов.....	17
8. Критерии, показатели (индикаторы) эффективности инновационной деятельности. Диагностические методики и методы, позволяющие оценить эффективность проекта.	20
9. Проектируемые результаты и инновационные продукты.	22
10. Практическая значимость и перспективы развития инновации (проекта).	22
11. Обоснование наличия необходимых ресурсов для выполнения задач инновационного проекта.	23
Приложение № 1	24
ДОРОЖНАЯ КАРТА ПО ВНЕДРЕНИЮ И РЕАЛИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННОГО ПРОЕКТА	24

1. Тема проекта

«Модель управления качеством образования в формате «Ментор - стажёр» на примере ментора - средней общеобразовательной школы № 82 и стажера – средней общеобразовательной школы № 87».

2. Обоснование проекта

2.1. Актуальность для развития системы образования

В сфере образования правительству РФ при разработке национального проекта¹ в сфере образования поручено исходить из того, что в 2024 году необходимо обеспечить достижение следующих целей и целевых показателей: обеспечение глобальной конкурентоспособности российского образования, вхождение Российской Федерации в число 10 ведущих стран мира по качеству общего образования. Согласно Указу, Правительству Российской Федерации поручено разработать следующие национальные проекты: «Современная школа», «Цифровая образовательная среда», «Успех каждого ребенка», «Учитель будущего». Решая задачи, поставленные Правительством, по внедрению на уровнях основного общего и среднего общего образования новых методов обучения и воспитания, образовательных технологий, обеспечивающих освоение обучающимися базовых навыков и умений, повышение их мотивации к обучению и вовлечённости в образовательный процесс, мы пришли к идее разработать и внедрить проект «Ментор - стажёр».

Наш проект – это ответ на вызовы времени. Ведь повышать эффективность и качество образования, можно только повышая эффективность и качество работы руководителя образовательной организации.

Эффективный руководитель современной школы решает главную задачу – обеспечивать опережающий характер образования: ставить задачи, которые важны сегодня и которые станут еще более важными завтра, а, главное, уметь находить пути их решения. Эффективный руководитель – это высокое качества образования, удовлетворенные родители и конкурентоспособные дети.

Эффективность работы школы, зависит от стиля управления коллективом. В стиле управления и проявляются личностные качества руководителя. Руководителю, развивая и

¹ Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. N 204 "О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года"

совершенствуя свои личностные качества, изменяя стиль руководства, можно повысить эффективность работы образовательного учреждения.

Однако, все более заметными становятся различия в качестве образования, предоставляемого различными школами. Исследования, проведенные Институтом развития образования при Национальном исследовательском университете «Высшая школа экономики» показывают, что среди школ выделяются образовательные организации, демонстрирующие высокие результаты по комплексу учебных показателей, и устойчиво неуспешные школы, в течение ряда лет не ликвидирующие своего отставания. Только эффективная школа сможет обеспечить образовательную успешность, повысить жизненные шансы каждого обучающегося, независимо от индивидуальных стартовых возможностей и социального положения.

Учитывая материально-технические и педагогические ресурсы МОБУ СОШ № 82, знания директора технологии менторинга, после обучения на курсах повышения квалификации по теме «Эффективный руководитель» в Московском департаменте образования, и мониторинга рейтинга школ Лазаревского района г.Сочи, был разработан проект по представленной теме.

Актуальность данного метода – в распространении его в образовательных организациях департамента города Москвы, например «менторская программа Сколково», или проект «Мой ментор», сотрудничающий с Российской экономической школой и получивший грант Эндаумент-фонда МГИМО. Несколько лет успешно существует образовательный проект «Технопарк» при МГТУ им. Н.Э. Баумана», в рамках которого преподают, используя метод менторства, ведущие практики из компании «Mail.ru» и других интернет-компаний. Применяется данный метод и в работе в высших учебных заведениях, однако не часто и скорее интуитивно, а не формально, с закреплением роли «ментора» за преподавателем.

Создание модели управления качеством образования в формате «Ментор - стажёр» мы определяем как комплексный, целенаправленный, скоординированный процесс воздействия на основные элементы с целью достижения наибольшего соответствия состояния и результатов ОУ необходимым требованиям, нормам, стандартам и ожиданиям.

2.2. Нормативно – правовое обеспечение инновационного проекта

1. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. N 204 "О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года"
2. Распоряжение Правительства РФ от 28.12.2018 N 2985-р «О плане мероприятий по реализации в 2019 - 2021 гг. Стратегии государственной национальной политики Российской Федерации на период до 2025 г.»
3. Федеральный закон от 25.12.2018 N 497-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации"
4. Государственная программа РФ «Развитие образования на 2018- 2025 годы". Утверждена Постановлением Правительства РФ от 26 декабря 2017 г. № 1642
5. Постановление Главного государственного санитарного врача Российской Федерации от 29 декабря 2010 г. N 189 г. Москва "Об утверждении СанПиН 2.4.2.2821-10 "Санитарно-эпидемиологические требования к условиям и организации обучения в общеобразовательных учреждениях" СанПин 2.4.2.2821-10.
6. Приказ Управления по образованию и науке г. Сочи от 11.10.2018 № 1366 «Об организации взаимодействия общеобразовательных организаций по схеме «Ментор-стажёр» в 2018-2019 учебном году».

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

Концепция менторства не нова; по мнению археологов, его корни восходят еще к каменному веку, когда особо талантливые мыслители и артисты обучали молодых людей изящным искусствам и передавали знания, необходимые для сохранения этих навыков, таким образом, создавая фундамент для развития ранних цивилизаций.

Исследования практики развития персонала в российских компаниях² показывают, что эффективные организации рассматривают наставничество как стратегически значимый элемент системы развития персонала, выдвигая на первый план задачи формирования уникальных знаний, навыков и компетенций сотрудников, развития их потенциала, формирования поведенческих моделей, соответствующих целям развития организации, повышения вовлеченности и инновационной активности персонала. Неудивительно, что наставничество стало рассматриваться как ключевая стратегия в

² Управление персоналом в России: история и современность: Монография / Под ред. А. Я. Кибанова. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013.

управлении многими организациями.³ Вследствие этого изменились сами модели наставничества и с точки зрения практики развития персонала было бы неправильно этого не замечать.⁴

Преимущества, которые получают организации, создавая программы наставничества, очевидны. Однако недооценка роли и возможностей наставничества в процессах развития персонала приводит к тому, что многие компании рассматривают его лишь как инструмент обучения новичков, да и российские издания по проблемам развития персонала либо вообще не касаются вопросов наставничества, либо упоминают о нем вскользь и тоже в контексте адаптации новых сотрудников. По нашему мнению, эта проблема связана, в первую очередь, с отсутствием достаточной информации о новых подходах к организации наставничества в современных организациях. На основе анализа публикаций и аналитических обзоров по обозначенному вопросу⁵ нами описана модель наставничества, используемая в зарубежных компаниях, которая может быть успешно реализована и в российских организациях.

Отличительной чертой подхода *mentoring* является то, что стажер не находится в прямом подчинении у своего ментора, т. е. ментор не является руководителем. Д. Клаттербак в своей работе выделил две модели наставничества (*mentoringa*): североамериканская модель и европейская модель⁶.

Мы склоняемся к европейской модели. Где понимание наставничества, наоборот, предполагает, что наставник обладает скорее большим опытом в том или ином вопросе, чем большим влиянием. Эта модель подразумевает «забывание» любых значимых различий, чтобы обе стороны могли вести себя на равных и отношения были построены на доверии. Отношения предполагают двустороннее обучение: наставник и стажер учатся друг у друга, и их отношения являются взаимовыгодными. Задача наставника в этой модели — консультировать обучаемого, применяя коучинг и фасилитацию (от англ. *facilitator* — посредник, производного от англ. глагола «*tofacilitate*» — помогать, от лат. *facilis* — лёгкий, удобный).⁷

«Эффективным может быть управление только исследовательского характера, основанное на мониторинге текущих, конечных и отдаленных результатов»

³ Lavin Colky, D., & Young, W. (2006). Mentoring in the virtual organization: Keys to building successful schools and businesses. *Mentoring & Tutoring*, 14(4), 433-447. doi:10.1080/13611260500493683

⁴ Чеглакова Л. М. Наставничество: новые контуры организации социального пространства обучения и развития персонала промышленных организаций // *Экономическая социология*. 2011. Т. 12. № 2. С. 80-98.

⁵ https://www.cfin.ru/management/people/dev_val/mentoring_models_personnel_learning.shtml

⁶ Online Etymology Dictionary. URL: <http://www.etymonline.com/>

⁷ Клаттербак Д. Каждый нуждается в наставнике: забота о талантах вашей организации. Лондон, CIPD, 2006.

образования," – это высказывание М.Поташника стало отправной точкой по выстраиванию деятельности школы в данном направлении.

Анализ рейтинга общеобразовательных организаций города Сочи показал, что между школами наблюдается большой разрыв и не по всем показателям наблюдается положительная динамика. В большинстве школ Лазаревского района наблюдается спад качества образования.(Рис.1)

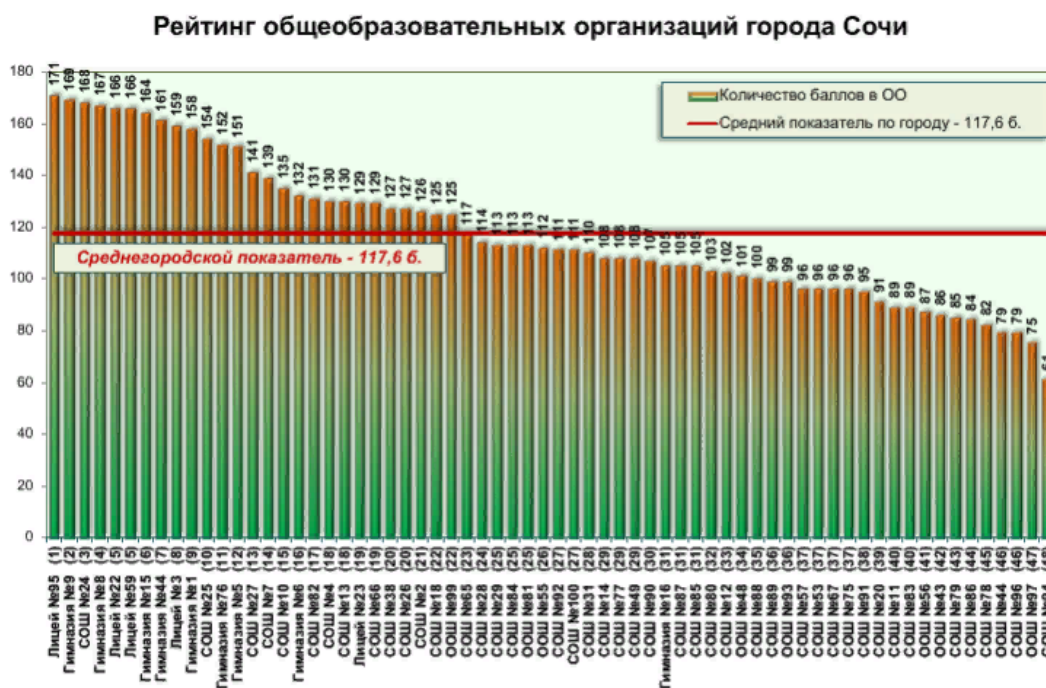


Рис.1

Качество образования является важнейшей задачей внутришкольного управления и показателем авторитетности и конкурентоспособности образовательного учреждения. Требование обеспечения современного качества образования обостряет потребность постоянно оценивать обоснованность, уместность и результативность использования современных образовательных технологий, качество планирования, функционирования и развития образовательной системы. Этот процесс наблюдения за качеством функционирования и развития образовательного процесса направлен на повышение эффективности управленческой деятельности с целью постепенного улучшения и оптимизации образовательных целей, результатов обучения, а также форм, методов и условий. При этом система управление качеством образования в ОУ сдвигается со стадии функционирования на стадию прогнозирования, в этой связи управленческая деятельность становится более эффективной, показатели качества образования - стабильными, а образовательная технология - устойчивой, надежной.

Наш проект является не только отражением времени, но и представляет собой еще один шаг к постепенной трансформации системы и механизмов управления общеобразовательной школы, способствует непрерывному и устойчивому развитию образовательного учреждения.

Эффективное управление это:

- ✓ прозрачность – протекания учебно-воспитательного процесса;
- ✓ оперативность – достижения планируемых результатов;
- ✓ экономичность – минимизация затрат при максимизации результативности;
- ✓ креативность в принятии управленческих решений;
- ✓ технологичность коммуникаций и использование стандартов управления учебного процесса;
- ✓ индикативность – наличие точек контроля – индикаторов эффективности;
- ✓ адаптивность – гибкость и своевременное реагирование на изменения внешней среды.

Эффективность управления зависит от взаимодействия управляющих и управляемых, от социально-психологического климата в коллективе, направленности личности каждого члена коллектива, желания успешно решить задачи, стоящие перед коллективом.

Создание модели управления качеством образования в школе в формате «Ментор - стажёр» позволит преодолеть барьер востребованности в новых ресурсных возможностях и возможно стабилизировать нехватку кадрового персонала. Нами предложенная модель «Ментор-стажер», не описывается и не используется в регионе.

Решение этих проблем требует целенаправленных усилий по формированию общего системного подхода к управлению качеством образования. Осуществлению этой важной задачи призван способствовать данный проект.

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

Целью повышение эффективной работы повышения качества образования в школе стажере на основе технологии менторства.

Объектом исследования является управление качеством образования.

Предметом инновационной деятельности является разработка модели управления качеством образования с использованием технологии менторства.

Гипотеза исследования предполагает, что качество образования в школе с низким рейтингом может быть повышено, если будет разработана и внедрена модель управления качеством образования с использованием технологии менторства.

Основными задачами по реализации проекта являются:

1. Разработка модели управления качеством образования с использованием технологии менторства.
2. Анализ проблем причин низкого качества в школе-стажере и разработка управленческого проекта по преодолению выявленных проблем.
3. Реализация проекта в сетевом формате взаимодействия.
4. Оценка эффективности модели качеством образования в формате «Ментор-стажер».

4. Теоретические и методологические основания проекта (научно – педагогические принципы, подходы, концепции, положенные в основу проекта).

Теоретико-методологическую основу проекта составляют основные моменты "Майских Указов" Президента РФ, касающиеся сферы образования:

- обеспечить вхождение России в десятку ведущих стран мира по качеству общего образования;
- создание условий для развития наставничества, а также поддержки общественных инициатив и проектов;
- внедрить новые образовательные технологии, методы обучения и воспитания, которые повысят интерес детей к изучению того или иного предмета и замотивируют их на учёбу (Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. N 204 "О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года")

Исследования последних лет (*Г.И. Ибрагимов, А.С. Суббето, Р.Х. Шакуров и др.*) показали необходимость поиска принципиально новых подходов к обеспечению качества работы учреждений образования за счет реализации эффективных структур управления, нового содержания и интенсивных педагогических технологий.

В основе управления образованием сегодня лежат новые принципы: не ограничивать, а направлять, не запрещать, а помогать, не командовать, а руководить.

Управление развитием новой системы может быть эффективным только тогда, когда применение современных образовательных технологий, инновационных методов

преподавания и обучения, становление соответствующих организационных структур и форм, разработка новых экономических механизмов его финансирования, развития организационных форм не могут решаться изолированно.

На руководителей учебных заведений возложена весьма деликатная функция: практически согласовать, увязать в единое целое реальные противоречивые формы проявления интересов государства, педагогического коллектива, отдельных сотрудников, в том числе и свои личные, а также уметь реализовать в учебно-воспитательной деятельности идеи и находки творчески работающих преподавателей.

В управленческой литературе термин «управление» рассматривается с трех позиций. В соответствии с первой позицией "... управление определяется как деятельность (Й. Кхол, В.С. Лазарев, Л.И. Суворов, Г.Х. Попов, М.М. Поташник и др.). Согласно второй позиции, управление рассматривается как "воздействие" одной системы на другую, одного человека на другого или на группу (В.Г. Афанасьев, Л.Б. Ительсон, О.В. Козлова, М. Майков, А.А. Орлов, Н.С. Сунцов, Н.Д. Хмель, А.В. Филиппов и др.). Сторонники третьей позиции под управлением понимают **взаимодействие** субъектов (А.Т. Абрамов, В.Г. Афанасьев, П.И. Третьяков, Т.К. Чекмарева, Т.И. Шамова, Д.В. Юдин и др.).

Под взаимодействием в философии понимается сложный многообразный процесс, в котором изменение сторон происходит не просто взаимосвязанно, а взаимообусловленно (А.Н. Аверьянов, Н.И. Жбанкова). Его суть состоит в неразрывности прямого и обратного воздействия, органического сочетания изменений, воздействующих друг на друга субъектов. Кроме того, взаимодействие – целостная, внутренне дифференцированная, саморазвивающаяся система (А.И. Уемов, Б.М. Кедров и др.). Такое понимание взаимодействия, представляющего суть управления, предполагает взаимное изменение управляющих и управляемых.

Мы придерживаемся третьего подхода, в котором управление школой рассматривается как взаимодействие администрации, педагогического коллектива, учащихся, родителей, общественности, различных организаций и ведомств по реализации познавательных, воспитательных целей и целей развития учащихся на основе решения кадровых, материально-финансовых, организационных, педагогических и других задач. Решая эти задачи, по сути, мы создаем условия для организации учебно-воспитательного процесса.

Если проанализировать деятельность, осуществляемую ментором в процессе реализации своих функций, то можно выделить основные шаги, присущие его работе. К

ним относятся анализ и оценка перспективы развития стажера, помощь в постановке целей и разработке путей их достижения, демонстрация своего примера в реализации задач, психологическая поддержка, оснащение подопечного «полезной» информацией, которая поможет освоить профессиональную деятельность, контроль их выполнения, оценка и рекомендации для дальнейшей деятельности.

Метод менторства подразумевает реализацию четырех основных этапов: «подготовка, обсуждение, уполномочивание и завершение»⁸. Начальные этапы связаны с подготовкой и обсуждением процесса работы и необходимы, прежде всего, для создания доверительной атмосферы, постановки целей и задач совместных действий, утверждения графика встреч, формирования представлений у обеих сторон о взаимных ожиданиях и результатах процесса обучения. Далее следует выполнение самой работы, в процессе которого ментор поддерживает профессиональный рост стажера, помогает ему в рефлексии собственных действий, оценивает выполнение проекта, корректирует его исполнение. На данном этапе особенно важно то, насколько доверительные отношения были «выстроены» в начале работы и получается ли у ментора создать искренний и открытый диалог со своим стажером. Наконец, на этапе завершения оба участника процесса представляют друг другу обратную связь о проделанной работе, оценивают ее в письменной или устной форме, составляют программу действий стажера на ближайшее время.

Рассматривая средства и методы, наиболее применимые в сфере образования, наш выбор остановился на бенчмаркинге (общепринятый метод, используемый с целью стимулирования совершенствования посредством сравнения результатов процессов или характеристик услуги с подобными процессами или услугами).⁹

Бенчмаркинг в основном заключается в нахождении лучших способов улучшения деятельности путем сравнения с учебными заведениями, которые считаются лидерами в данной области.

Бенчмаркинг имеет следующую структуру:

Оценка: выявление продукции или процесса, которые требуют улучшения. Выявление организаций, которые справляются с этим лучше путем постоянного мониторинга результатов деятельности и применяемой практики основных конкурентов. Сбор достоверных данных для последующего анализа.

⁸ Цибизова Т.Ю., Августан О.М., Сергеев Д.А., Марданов С.А. «МЕНТОРСТВО» КАК ЭЛЕМЕНТ МЕТОДИКИ РАБОТЫ ПРЕПОДАВАТЕЛЯ В СИСТЕМЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ // Современные проблемы науки и образования. – 2017. – № 4.

⁹ Варченко Е. И. Методы управления качеством образования в современной школе // Молодой ученый. — 2013. — №4. — С. 541-544. — URL <https://moluch.ru/archive/51/6532/> (дата обращения: 10.02.2019).

Анализ: Что способствует успеху организаций, с которыми проводится сравнение? Является ли это подходящим для нашей организации? Какие последствия могут быть, если заимствовать их опыт?

Планирование: Что может быть достигнуто? Как можно достичь таких результатов?

Действия: Выполнение определенных действий.

Постоянный *контроль* соответствия нормам. Возвращение к первоначальной ситуации и ее пересмотр. Разработка способов дальнейшего улучшения.

5. Обоснование идеи и механизма реализации проекта.

Президент России В. В. Путин так сформулировал задачи, стоящие перед российской школой: это повышение качества и доступности обучения, соответствие программ и методик самым современным требованиям, тесная интеграция с наукой и рынком труда. Педагоги школы тем более не могут оставаться в стороне. Выйдя на рынок образовательных услуг, учителя максимально ориентируются на образовательные потребности и запросы населения, то есть с самого начала использовали маркетинговый подход. А одним из важнейших доводов к его применению наряду с ограниченностью финансовых ресурсов и сокращением рождаемости детей как раз и является повышение качества образования, создание системы управления в школе.

Ключевая компетенция директора школы – способность видеть и решать проблемы.

Ментор дает советы по решению задач, которые он когда-то решал сам. Часто беседа с ним позволяет прийти к внезапному озарению, а решение проблемы находится само.

Наш формат взаимодействия дает привлечь внешних экспертов (менторов) для анализа проблемной ситуации (низкое качество образования), выявление причин и поиска путей решения.

Внешние эксперты более объективно увидят проблему и, возможно, помогут найти правильное управленческое решение, для поставленной задачи.

Взаимодействие ментора и стажера будет реализовано путем создания управленческого проекта, сетевым форматом реализации проекта и защитой проекта стажером.

Первоочередным механизмом реализации данного инновационного проекта является выбор ментора подшефной школой, необходимый для установления доверительных отношений между ОУ.

Установлены этапы реализации проекта.

Первоначальный этап - это аналитика. Прежде следует выявить проблему (провести мониторинг), то есть провести анализ проблемной образовательной ситуации в комплексе. Далее следует проанализировать человеческий ресурс и приступить к формированию команды по разработке и реализации проекта, делегируя лидерские полномочия и ответственность команде педагогов. В команде должна быть создана среда доверия и психологического равенства. Затем командой должен быть сделан обоснованный выбор инновационного проекта, изучены факторы, влияющие на возможность решения проблемы. И закончить первый этап следует анализом ресурсной базы.

Второй этап реализации проекта - это разработка «дорожной карты», определение критериальной базы ожидаемых результатов и прогнозирование результата, давая оценку рискам.

Последний, *третий*, этап - это реализация проекта. Она предусматривает выполнение программы «дорожной карты». В процессе реализации обязательно проводится промежуточный мониторинг. При реализации проекта возможна его корректировка. По завершении обязательно подведение итогов и как следствие постановка новых задач. При этом должны быть сформированы измеряемые показатели результативности деятельности команды.

Для того чтобы каждому из менторской команды быть полезным для директоров-стажеров и квалифицированно сопровождать процесс освоения стажерами новых инструментов и технологий управления, необходимо самим менторам как лидерам непрерывно расти и помогать расти другим. Иными словами, мера ответственности каждого ментора и стажеров неизмеримо возросла, с одной стороны, а с другой - расширила горизонты профессионального роста. Это касается и стажера, и ментора. Необходимо выстроить процесс сопровождения проектных команд таким образом, чтобы в образовательных учреждениях появилась положительная динамика измеряемых показателей результативности деятельности.¹⁰

Анализ:

Для ментора	Для стажера
- анализ кадровых ресурсов для реализации инновационного проекта.	- формирование рабочей группы для внедрения системы;
- определение проблемных зон в ОУ стажере: в учебно-воспитательной работе,	- определение проблемных зон в ОУ;
	- работа с нормативно – правовой

¹⁰ <http://www.ug.ru/archive/69068>

<p>нормативно-правовом блоке, кадровом ресурсе.</p> <ul style="list-style-type: none"> - работа с нормативно – правовой документацией по внедрению инновационного проекта; - организация первичных мониторинговых исследований на уровне ОО в соответствии с критериями оценки эффективности работы школ. - формирование рабочей группы внедрения модели; 	<p>документацией по внедрению инновационного проекта;</p> <ul style="list-style-type: none"> - проведение первичных мониторинговых исследований на уровне ОО в соответствии с критериями оценки эффективности работы школ.
--	---

Планирование и организация:

Для ментора	Для стажера
<ul style="list-style-type: none"> - создание механизма взаимодействия между ОУ; - определение зоны системных рисков (разработка управления проектом, направленная на решение проблем). - внесение изменений в карту эффективности с учетом реализации инновационного проекта; - информационно-просветительская работа в коллективах - проведение дней методического опыта (один раз в четверть) для учителей стажера. - проведение дня открытых дверей для обучающихся подшефной школы. 	<ul style="list-style-type: none"> - создание механизма взаимодействия между ОУ; - защита и разработка управленческого проекта; - определение зоны системных рисков (разработка управления проектом, направленная на решение проблем). - информационно-просветительская работа в коллективах - подготовка педагогических кадров ОУ; (составление графика прохождения КПК, аттестация педагогических кадров на 1 и высшую категорию) - внесение изменений в карту эффективности с учетом реализации инновационного проекта; (по желанию) - разработка программы развития ОУ (обязательно) - участие в днях методического опыта

	(один раз в четверть) для учителей. - посещение дня открытых дверей для обучающихся подшефной школы.
--	---

Руководство

Для ментора	Для стажера
<ul style="list-style-type: none"> - предложение ОУ стажеру разработать и внедрить проект для решения общей задачи «Повышение качества образования в ОУ»; - утвердить план мероприятий по созданию условий для внедрения системы управления качеством образования на базе другого ОУ; - проведение: заседаний управляющего совета ОУ, заседаний педагогических советов, заседаний методических советов, родительских собраний в школе менторе. 	<ul style="list-style-type: none"> - внедрение управленческого проекта. - утвердить план мероприятий по созданию условий для внедрения системы управления качеством образования на базе другого ОУ; - проведение: заседаний управляющего совета ОУ, заседаний педагогических советов, заседаний методических советов, родительских собраний. - включение в работу с одаренными детьми, составление плана работы по повышению мотивацию к обучению у обучающихся; - изменение планов методической работы, изменение в планах ВШК ОУ – участниках проекта.

Контроль

Для ментора	Для стажера
<ul style="list-style-type: none"> - мониторинг эффективности внедрения проекта по контрольным периодам и показателям. - исполнение на уровне ОУ требований к содержанию и формам отчетности; - осуществление контроля в ОУ 	<ul style="list-style-type: none"> - мониторинг эффективности внедрения проекта по контрольным периодам. - внесение корректирующих мероприятий по итогам мониторинга эффективности внедрения проекта - организация и проведение

<p>стажера: мероприятий по оценке качества достижений обучающихся (КДР, пробный ОГЭ), дистанционных мероприятий по оказанию методической помощи учителям-предметникам и образовательной помощи учащимся школы-стажера.</p> <p>- внесение корректирующих мероприятий по итогам мониторинга эффективности внедрения проекта.</p>	<p>контроля в ОУ: проведение мероприятий по оценке качества достижений обучающихся (КДР, пробный ОГЭ), участие в дистанционных мероприятиях по оказанию методической помощи учителям-предметникам и образовательной помощи учащимся школы.</p>
--	--

Реализация данного проекта позволит разработать, внедрить модель управления качеством образования в школе - стажера, и получить измеряемые результаты. Эту модель будет возможно использовать в любом образовательном учреждении с минимальными изменениями, связанными с особенностями школы. Данный проект будет развиваться как сетевой, вследствие чего ожидается получение не только прямых результатов, но и эффектов, связанных с появлением новых моделей сетевого взаимодействия между общеобразовательными учреждениями и учреждениями дополнительного образования.

Есть все основания предполагать, что результаты и эффекты образовательного, методического и организационного плана будут актуальны и востребованы в региональной системе образования Краснодарского края.

6. Обоснование новизны инновационной деятельности.

Создание программы наставничества является сложным, но необходимым решением для современной организации, так как эффективная система развития персонала нуждается в инструментах, обеспечивающих интегрированный и индивидуально ориентированный подход к формированию ее кадрового потенциала. Менторы помогают преодолеть разрыв между теорией и практикой, дополняя знания, полученные подопечным в ходе формального обучения, практическим опытом. Менторство помогает талантливым и амбициозным молодым сотрудникам планировать свою карьеру, развивать соответствующие навыки и компетенции, становясь более самостоятельным, ответственным и целеустремленным. Менторство содействует транслированию ценностей, видения и миссии организации на все ее уровни через тесные отношения между ментором и стажером, помогая им понять и внести необходимые изменения в индивидуальный стиль работы и поведения.

Разработанная и лежащая в основе проекта модель является инновационной, так как в педагогической науке и практике не описаны модели управления качеством образования в школе и выстраивания сетевых взаимоотношений между школами, расположенных удаленно друг от друга.

Новизна проекта состоит в разработке модели, которая на уровне муниципального образования не применялась.

Сетевое взаимодействие учреждений в рамках проекта строится на основе доверительных партнерских отношений, направленных на повышение качества образования в двух школах, независимо от статуса ментор и стажер.

Преимуществами данной модели являются актуальность содержания и методического инструментария при разработке управленческого проекта, научно-методическое сопровождение, уникальность формируемого опыта.

7. Проектируемые этапы инновационного процесса с обозначением проводимой деятельности по различным направлениям: образовательной, управленческой, взаимодействия с социумом, обогащения образовательной среды, транслирования продуктов и результатов.

Этапы инновационного проекта:

№	Задача	Действие (наименование мероприятия)	Срок реализации и	Полученный (ожидаемый) результат
Этап I. Подготовительный, август – октябрь 2018 года				
1.	Формирование рабочей группы для руководства внедрением системы качества образования.	Встреча административных команд образовательных учреждений.	Август – сентябрь 2018 года.	Организация системы мониторинга, контроля и принятия управленческих решений по повышению эффективности деятельности школ, показывающих стабильно низкие результаты
2.	Проведение первичных мониторинговых исследований	Составление «Дорожной карты» внедрения проекта	Сентябрь – октябрь 2018 года.	Создание «Дорожной карты».

	на уровне ОО в соответствии с критериями оценки эффективности работы школ.	(Приложение № 1)		
3.	Оказание образовательному учреждению методической и организационной помощи в проведении мониторинга образовательных достижений учащихся, разработка локальных актов по внедрению проекта «Положение о рабочей группе педагогов», разработка приказов «О создании рабочей группы по утверждению плана проекта».	Разработка планов сетевого взаимодействия.	Сентябрь – октябрь 2018 года.	Помощь реализации школьных программ повышения качества, разработка локальных актов, приказов.
4.	Изменение планов методической работы – участников проекта.	Разработка планов сетевого взаимодействия.	Сентябрь – октябрь 2018 года.	План МР.
Этап II. Базовый, ноябрь – май 2018-2019 учебный год				
1.	Изучение, разработка системы взаимодействия между ОУ. Анкетирование.	Совещание административной команды ОУ. Проведение анкетирования.	Ноябрь 2018 года.	Анализ анкет.
2.	Создание механизма взаимодействия между ОУ.	Проведение административных контрольных работ, пробных экзаменов, проведение методических советов, онлайн консультаций, организация «Дня открытых дверей», «Дня методического опыта».	По графику.	Анализ АКР, анализ МО, оказание методической помощи учителям и обучающимся подшефной школы.
3.	Определение зоны системных рисков.	Совещание административной команды ОУ.	Декабрь 2018 года.	Минимизация системных рисков.
4.	Педагогический совет в режиме Skype – конференции.	Педагогический совет.	Декабрь 2018 года.	Организация работы ОУ, выявление и ликвидация

				возникающих проблем.
5.	Организация работы со слабоуспевающими и высокомотивированными детьми.	Мониторинг.	Декабрь – январь 2018 – 2019 учебного года.	Выявление проблемных тем, организация консультаций.
6.	Контроль.	Мониторинг.	В течение года.	Анализ.
7.	Мероприятия по оценке качества достижений обучающихся (КДР, пробный ОГЭ).	Контрольные работы, пробные экзамены.	Декабрь, март, апрель	Выявление проблемных тем, организация консультаций.
8.	Анализ работы системы повышения качества образования в школе в формате «Ментор - стажёр».	Подведение итогов полугодия, года.	В течение года.	Внесение корректирующих мероприятий по итогам анализа эффективности внедрения проекта.
Этап III. Основной, 2019 – 2020 учебный год.				
1.	Внедрение механизмов взаимодействия.	Проведение анкетирования, административных контрольных работ, работа методических объединений, организация онлайн консультаций для учителей и обучающихся подшефной школы, проведение пробных экзаменов, КДР.	В течение года.	Анализ АКР, КДР, пробных экзаменов, анализ МО, оказание методической помощи учителям и обучающимся подшефной школы.
2.	Доработка проблем, выявленных в ходе реализации проекта.	Проведение совещаний, педагогических и методических советов.	В течение года.	Внесение корректирующих мероприятий.
3.	Мониторинг эффективности реализации проекта.	Подведение итогов полугодия, года.	В течение года.	Повышение качества образования в школе.
Этап IV. Завершающий, 2020 – 2021 учебный год				
1.	Переход в режим функционирования системы качества образования внутри ОУ.	Проведение совещаний, педагогических и методических советов.	В течение года.	Повышение качества образования в школе.
2.	Мониторинг	Подведение итогов	В течение	

	эффективности реализации проекта.	полугодия, года.	года.	
3.	Обеспечить стимулирование педагогов, показывающих максимальное и стабильное улучшение образовательных результатов учащихся.	ОУ	В течение всего периода.	Улучшение образовательных результатов учащихся
4.	Организовать представление школой, показавшей максимальное и стабильное улучшение учебных результатов. Описать лучшие практики педагогов школы по улучшению учебных результатов учащихся для трансляции опыта в другие ОУ.	ОУ	В течение всего периода.	Трансляция опыта в другие ОУ.

Прогнозируемые **риски** управления системой образования:

1. Кадровые – недостаточный уровень квалификации специалистов для использования результатов оценки качества образования в управлении образованием на уровне образовательного учреждения;
2. Организационные – отсутствие технических возможностей использования современных автоматизированных систем управления качеством образования;
3. Социальные – недостаточный уровень готовности к продуктивному участию в мероприятиях по созданию системы управления качества образования, отсутствие опыта коллегиальных решений в рамках управления в системе образования.

8. Критерии, показатели (индикаторы) эффективности инновационной деятельности. Диагностические методики и методы, позволяющие оценить эффективность проекта.

Критерии	Показатели
Качество образовательных достижений обучающихся (ЕГЭ)	8 %

Уровень обученности. Качество знаний обучения. (ОГЭ)	10 %
Результаты ОГЭ/ЕГЭ по сравнению с предыдущим учебным годом. Результаты призовых мест в олимпиадах конкурсах.	На уровне района Положительная динамика в получении призовых мест, участие во всех муниципальных конкурсах.
Динамика достижений в учебной деятельности разных групп обучающихся с учетом индивидуальных возможностей.	Положительная
Применяемые технологии, уровень профессиональной компетентности. Индивидуальный прогресс обучающихся, повышение учебной мотивации.	Повышение качества преподавания. Повышение количества родителей, участвующих в жизни школы и управлении школой.
Организация образовательного процесса.	Использование современных образовательных форм организации образовательного процесса, технологий, активных форм, методов, приемов обучения.

При отборе критериев, показателей и методик изучения системы управления качеством образования необходимо использовать системный подход, позволяющий установить взаимосвязь оценочно-результативного компонента с целями, задачами, содержанием и способами организации педагогического процесса. Диагностика результатов, характеризующих качество образования, должна соответствовать требованиям государственного образовательного стандарта и ожиданиям учеников школы и их родителей, то есть социальному заказу образовательного учреждения.

Инновационный проект будет осуществляться с помощью комплекса взаимодополняющих и взаимопроверяющих методов, направленных на достижение сформулированных задач.

9. Проектируемые результаты и инновационные продукты.

- Реализация программы работы с низко-мотивированными обучающимися и слабоуспевающими обучающимися;
- Наличие системы взаимодействия ОУ в формате «Ментор – стажёр»
- Создание групп качеств;
- Повышение педагогического мастерства учителей; проведение на базе школы районных семинаров;
- Повышение организационной культуры;
- Внедрение эффективных педагогических технологий;
- Выявление пробелов знаний, умений, навыков учащихся;
- Методическое сопровождение молодых специалистов и педагогов, нуждающихся в совершенствовании педагогического мастерства;
- Наличие системы подготовки обучающихся к государственной итоговой аттестации.
- Популяризация достижения школы в СМИ;
- Увеличение числа родителей, пользующихся электронным журналом;
- Введение в практику проведения «Дня открытых дверей».
- Повышение качества обученности;
- Наличие положительной динамики учебных достижений обучающихся;
- Проведение диагностико - консультационных мероприятий для обучающихся.

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

В результате работы над проектом будет внедрена оптимальная модель управления качеством образования и уровня образовательных результатов, механизмы реализации модели, методические рекомендации, нормативные документы для работы школ.

Практическая значимость использования проекта в формате «Ментор - стажёр» заключается в возможности повышения качества образования обучающихся в ОУ.

Так же необходимо разместить информацию о проекте на сайте школы, провести семинар на базе школы по теме «Система управления качеством образования в школе в формате «Ментор - стажёр». Считаем необходимым оформление результатов проекта в

виде сборников методических разработок: «Модель управления качеством образования в школе в формате «Ментор - стажёр».

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

В системе управления качеством ресурсы, в первую очередь, необходимы для поддержания ее работоспособности, а также для постоянного повышения ее результативности. Предъявляются особые требования к кадровым ресурсам, ресурсам инфраструктуры и к ресурсам, обеспечивающим образовательный процесс. Данные требования являются основой структуры принимаемого в общеобразовательном учреждении стандарта качества.

Рассматривая развитие образовательной организации с точки зрения повышения качества уже имеющихся ресурсов, очевидно, что важным действующим элементом качества является программа развития ИКТ - среды, ее активное проникновение во все составляющие образовательного процесса – от управления до обучения, что позволит позволяющая использовать следующие ее возможности для оценки качества образования:

- оперативный мониторинг;
- организация тестирования с механизмом подготовки и проведения тестирования для всего класса, подготовка к сдаче основного государственного и единого государственного экзамена благодаря легкости подготовки тестов и автоматической обработке результатов;
- единая среда обмена информацией в рамках школы, что улучшает взаимопонимание и сотрудничество между всеми участниками учебного процесса.

Наиболее важной частью сетевого взаимодействия будет деятельности разработка контента информационно-образовательной среды образовательной организации для электронного обучения, в том числе с использованием технологий дистанционного обучения и интерактивного тестирования знаний обучающихся, обеспечения эффективной работы системы оценки качества образования в школе в формате «Ментор - стажёр».

Методическая компонента включает методические ресурсы по тематике и предметам обучения, в том числе имеющие электронное представление (тексты, таблицы, базы данных, изображения, презентации, аудиофайлы, видеофайлы, web-страницы).

Муниципальное общеобразовательное бюджетное учреждение
средняя общеобразовательная школа № 82 г. Сочи

УТВЕРЖДАЮ
Директор средней
общеобразовательной школы № 82
_____ Е.В. Григорьева

ДОРОЖНАЯ КАРТА ПО ВНЕДРЕНИЮ И РЕАЛИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННОГО
ПРОЕКТА

№п/п	Мероприятие	Сроки реализации	Ответственный
I. Организационные условия внедрения инновационного проекта			
1.	Создание рабочей творческой группы в МОБУ СОШ № 82	Октябрь 2018 г.	Директор школы Григорьева Е.В.
2.	Работа с нормативно – правовой документацией по внедрению инновационного проекта	Октябрь 2018 г.	Зам. директора по УМР Хлопонина Т.В. Руководитель МО учителей математики, физики и информатики Кузнецова С.Н. Руководитель МО учителей русского языка и литературы

			Агабалян А.А.
3.	Совместное проведение заседаний МО учителей математики, физики и информатики, МО учителей русского языка и литературы в ОУ ментора и в ОУ стажёра	Октябрь 2018 г.	Руководитель МО учителей математики, физики и информатики Кузнецова С.Н. Руководитель МО учителей русского языка и литературы Агабалян А.А.
4.	Исполнение на уровне ОУ требований к содержанию и формам отчетности	В течение года	Зам. директора по УМР Хлопонина Т.В.
5.	Корректировка локальных актов по внедрению проекта «Система управления качеством образования в формате «Ментор - стажёр»	По мере издания документа	Директор школы Григорьева Е.В.
6.	Осуществление контроля в ОУ стажёра	В течение года	Директор школы Григорьева Е.В.
7.	Наличие информационно – технических ресурсов для организации внедрения системы управления качеством образования в формате «Ментор - стажёр»	Октябрь 2018	Директор школы Григорьева Е.В.
8.	Обеспеченность образовательного учреждения информационно – методическими ресурсами	Октябрь 2018	Директор школы Григорьева Е.В.
II. Организационно – правовое обеспечение внедрения инновационного проекта			

9.	Разработать план мероприятий по созданию условий для внедрения системы управления качества образования на базе другого ОУ	Ноябрь 2018г.	Директор школы Григорьева Е.В. Зам. директора по УМР Хлопонина Т.В.
10.	Проведение педагогического совета о реализации инновационного проекта, приказ о создании творческой группы по ведению инновационного проекта, о распределении обязанностей, об утверждении проекта и плана-графика введения реализации проекта, приказ о введении новой должностной инструкции заместителя директора по УВР, курирующего реализацию инновационного проекта, разработка проекта модернизации образовательного процесса МОБУ СОШ № 87	Октябрь 2018 г.	Директор школы Григорьева Е.В. Зам. директора по УМР Хлопонина Т.В.
11.	Изменение планов методической работы, изменение в планах ВШК ОУ – участников проекта	Октябрь 2018 г.	Заместители директора
III. Методическое обеспечение введения инновационного проекта			
12.	Разработка системы взаимодействия учреждений	Ноябрь 2018г.	Директор школы Григорьева Е.В. Зам. директора по УМР Хлопонина Т.В.

13.	Участие в семинаре «Система управления качеством образования в формате «Ментор - стажёр»	В течение года	Зам. директора по УМР Хлопонина Т.В.
14.	Оказание методической поддержки учителям в ОУ стажёра	В течение года	Руководитель МО математики, физики и информатики Кузнецова С.Н. Руководитель МО учителей русского языка и литературы Агабалян А.А.
15.	Организация онлайн – консультаций для обучающихся подшефной школы	Постоянно	Зам. директора по УМР Хлопонина Т.В.
16.	Дистанционные уроки по профильным предметам.	В течении года	Зам. директора по УМР Хлопонина Т.В., руководители МО.
17.	Мероприятия по оценке качества достижения обучающихся (КДР, АКР, пробные ОГЭ, ЕГЭ)	Октябрь, декабрь, март	Зам. директора по УВР, учителя – предметники, классные руководители
IV. Мониторинговое сопровождение внедрения инновационного проекта			
18.	Анализ кадровых ресурсов для реализации инновационного проекта	Октябрь 2018	Директор школы Григорьева Е.В.

19.	Мониторинг эффективности внедрения проекта по контрольным периодам	Декабрь - июнь	Зам. директора по УМП Хлопонина Т.В.
20.	Анализ системы контроля и оценки достижений обучающихся		Зам. директора по УМП Хлопонина Т.В.
21.	Внесение корректирующих мероприятий по итогам мониторинга эффективности внедрения проекта	Декабрь - июнь	Зам. директора по УМП Хлопонина Т.В.
V. Кадровые условия внедрения инновационного проекта			
22.	Подготовка педагогических кадров ОУ ментора	В течение года	Зам. директора по УМП Хлопонина Т.В.
23.	Внесение изменений в карту эффективности с учетом реализации инновационного проекта	Октябрь 2018 г.	Директор школы Григорьева Е.В., зам. директора по УМП Хлопонина Т.В.
24.	Участие в проведении практико-ориентированных семинаров для учителей подшефной школы.	В течение года	Руководитель МО учителей математики, физики, информатики Кузнецова С.Н., Руководитель МО учителей русского языка Агабалян А.А.
VI. Информационное обеспечение внедрения инновационного проекта			
25.	Организация онлайн – обучения на платформах «Учи.ру», «РешуОГЭ», «РешуЕГЭ»	В течение года	Зам. директора по УМП Хлопонина Т.В., руководитель МО учителей математики,

			физики и информатики Кузнецова С.Н., руководитель МО учителей русского языка и литературы Агабалян А.А.
26.	Проведение - заседаний управляющего совета ОУ; - заседаний педагогических советов; - заседаний методических советов; - родительских собраний.	В течение года	Директор школы Григорьева Е.В., зам. директора по УМР Хлопонина Т.В., классные руководители
27.	Организация работы с одаренными детьми, проведение онлайн – уроков, работа по повышению мотивацию к обучению у обучающихся	В течение года	Зам. директора по УМР Хлопонина Т.В., педагог – психолог, классные руководители
28.	Сопровождение страниц сайта ОУ «Инновационный проект»	Постоянно	Зам. директора по УМР Хлопонина Т.В., учитель информатики Переверзева А.Ю.

Директор средней

общеобразовательной школы № 82

_____ Е.В. Григорьева