



**Департамент образования и науки Тюменской области**  
**Государственное автономное образовательное учреждение Тюменской области**  
**дополнительного профессионального образования «Тюменский областной**  
**государственный институт развития регионального образования»**  
**Центр непрерывного повышения профессионального мастерства**  
**педагогических работников**

**РЕКОМЕНДАЦИИ**  
**по использованию успешных практик, разработанные с учетом анализа результатов**  
**мониторинга показателей**  
**УСПЕШНЫЕ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ВЫЯВЛЕННЫЕ НА ОСНОВЕ**  
**АНАЛИЗА РЕЗУЛЬТАТОВ МОТИВИРУЮЩЕГО МОНИТОРИНГА**

г. Тюмень, 2023

Рекомендации по использованию успешных практик, разработанные с учетом анализа результатов мониторинга показателей «Успешные практики управленческой деятельности, выявленные на основе анализа результатов мотивирующего мониторинга»: рекомендации – Тюмень, ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО», 2023. – 57 с.

Рекомендации разработаны на основе анализа результатов экспертизы деятельности муниципальных методических служб Тюменской области по направлению «Система мониторинга эффективности руководителей всех образовательных организаций». В рекомендациях представлены успешные практики, выявленные в ходе экспертизы.

Рекомендации предназначены для муниципальных органов управления в сфере образования, муниципальных методических служб, руководителей общеобразовательных организаций.

Методические рекомендации одобрены на заседании Центра непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников г. Тюмень ТОГИРРО (протокол № 4 от 29 августа 2023 г.), рекомендованы к опубликованию.

**Авторы-составители:**

Менг О.В., начальник отделения непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников г. Ишим  
Глебова М.П., тьютор отделения непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников г. Ишим

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Обозначения и сокращения</b> .....	5
<b>Термины и определения</b> .....	6
<b>Введение</b> .....	10
<b>Раздел 1. Формирование эффективных практик выхода образовательной организации в благоприятный режим развития</b> .....	12
<b>1.1. Меры по управлению педагогическим коллективом школы для обеспечения перехода школы в эффективный режим работы. Матрица интереса и компетентности. Быкова М.М., директор МАОУ Прииртышская СОШ</b> .....	13
<b>1.2. Повышение качества образования через усиление мотивационной составляющей всех субъектов образования в МАОУ Армизонская СОШ. Каканова Л.С., директор МАОУ Армизонская СОШ</b> .....	18
<b>Раздел 2. Сопровождение молодых педагогов с целью развития кадрового потенциала</b> .....	25
<b>2.1. Опыт организации работы по адаптации молодых педагогов к реалиям современной образовательной среды. Козлова В.С., начальник отдела организационно - кадровой работы МКУ "ИГМЦ"</b> .....	27
<b>Раздел 3. Эффективное управление процессом формирования и развития функциональной грамотности обучающихся</b> .....	34
<b>3.1. Особенности организации работы педагогического коллектива по формированию функциональной грамотности обучающихся. Голендухина О.А., директор МАОУ Сорокинская СОШ №1</b> .....	36

<b>3.2.</b> Система работы школы по формированию и развитию функциональной грамотности обучающихся. Тимофеева Л.В., методист МАОУ Абатская СОШ №1 .....	40
<b>Раздел 4.</b> Конкурсы профессионального мастерства как эффективный механизм профессионального роста педагогических работников и управленческих кадров.....	47
<b>4.1.</b> Система работы по организации конкурсной жизни педагогического коллектива, или КАК превратить трудности в возможности. Первухина Е.В., методист МАОУ Казанская СОШ.....	48
<b>Список рекомендуемой литературы.....</b>	<b>54</b>
<b>Интернет-ресурсы.....</b>	<b>55</b>

### Обозначения и сокращения

ВСОКО	Внутренняя система оценки качества образования
ВШК	Внутришкольный контроль
ММС	Муниципальная методическая служба
ОО	Общеобразовательная организация
РЭШ	Российская электронная школа
ШМО	Школьное методическое объединение
ШНОР	Школа с низкими образовательными результатами
ОГЭ	Общий государственный экзамен
ЕГЭ	Единый государственный экзамен
ФГОС	Федеральные государственные образовательные стандарты
ООП	Основная образовательная программа
НОО	Начальное общее образование
ООО	Основное общее образование
СОО	Среднее общее образование
ТСО	Технические средства обучения

## Термины и понятия

**Внутренняя система оценки качества образования (ВСОКО)** - система управления качеством образования на основе проектирования, сбора и анализа информации о содержании образования, результатах освоения основной образовательной программы (по уровням общего образования), условий ее реализации и эффективности составляющих ее компонентов (подпрограмм), а также о содержании, условиях реализации и результатах освоения дополнительных образовательных программ образовательной организации.

**Внутришкольный контроль (ВШК)** - главный источник информации для диагностики состояния образовательного процесса.

**Кадровый потенциал** – совокупная характеристика личностных качеств, приобретенных в результате профессионального и производственного обучения, знаний и навыков персонала, позволяющих эффективно выполнять свои профессиональные обязанности в процессе реализации стратегических целей предприятия.

**Качество образования** – комплексная характеристика образовательной деятельности и подготовки обучающегося, выражающая степень их соответствия федеральным государственным образовательным стандартам, образовательным стандартам, федеральным государственным требованиям и (или) потребностям физического или юридического лица, в интересах которого осуществляется образовательная деятельность, в том числе степень достижения планируемых результатов образовательной программы.

**Конкурсное движение** - одна из форм повышения квалификации, которая позволяет педагогу самореализоваться.

**Методическое сопровождение** – специально организованный процесс, направленный на преодоление профессиональных затруднений и личностных проблем педагога, который включает в себя систему педагогических событий и ситуаций.

**Мониторинг** - систематический контроль и измерение процессов, объектов или событий.

**Муниципальная методическая служба (ММС)** - организационная структура в муниципальной системе образования, объединяющая участников образовательной деятельности и реализующая функции их методической поддержки, сопровождения в целях обеспечения новых образовательных результатов.

**Наставничество** – системная передача знаний и навыков от опытного сотрудника к менее опытному.

**Наставник** – профессионал, который передаёт свои знания, умения и практический опыт другому, менее опытному или начинающему специалисту.

**Наставляемый** – участник программы наставничества, который через взаимодействие с наставником и при его помощи и поддержке решает конкретные жизненные, личные и профессиональные задачи, приобретает новый опыт и развивает новые навыки и компетенции.

**Образовательная деятельность** – процесс целенаправленного, последовательного взаимодействия субъектов образования, в ходе которого решаются задачи обучения, развития и воспитания личности.

**Общеобразовательная организация (ОО)** - организация, которая осуществляет образовательный процесс, то есть реализует одну или несколько образовательных программ и (или) обеспечивает содержание и воспитание обучающихся, воспитанников.

**Образовательный процесс** - целенаправленная деятельность по обучению, воспитанию и развитию личности путем организованных учебно-воспитательных и учебно-познавательных процессов в единстве с самообразованием этой личности, обеспечивающая усвоение знаний, умений и навыков на уровне не ниже государственного образовательного стандарта.

**Образовательная среда** – совокупность образовательного процесса, особенностей его организации, а также его программно-методического, учебно-материального, материально-технического, психолого-педагогического, медико-социального обеспечения (предметно-развивающей среды, ТСО, медицинского сопровождения, питания).

**Педагогические работники** – лица, которые состоят в трудовых, служебных отношениях с ОО, и выполняют обязанности по обучению, воспитанию обучающихся и (или) организации образовательной деятельности.

**Педагогический коллектив** - группа людей, организованная на основе образовательного учреждения и объединенная общей целью воспитания, развития и обучения ребенка, которая характеризуется своей полифункциональностью, саморазвитием и самоуправляемостью, действующая в нормативно-правовых рамках.

**Профессиональный рост** – процесс саморазвития, целью которого является повышение квалификации, навыков и знаний в определенной сфере деятельности.

**Процесс обучения** – целенаправленная активная познавательная деятельность обучающегося, организованная педагогом и реализуемая под его руководством, направленная на получение знаний, умений и навыков, формирование интереса к обучению и развитие творческого потенциала ребенка.

**Результат** – конечное следствие последовательности действий или событий, выраженное качественно или количественно.

**Российская электронная школа (РЭШ)** – информационно-образовательная среда, объединяющая ученика, учителя, родителя и открывающая равный доступ к качественному общему образованию независимо от социокультурных условий.



**Управленческая деятельность** – совокупность действий руководителя или работников аппарата управления по отношению к человеку или коллективу, являющемуся объектом управления.

**Успешные практики** – сочетание высокой результативности и новизны образовательной деятельности за счёт усовершенствования и оптимизации применяемых педагогических средств.

**Школьное методическое объединение (ШМО)** – объединение педагогов, преподающих один предмет или несколько предметов в рамках одной образовательной области.

**Школа с низкими образовательными результатами (ШНОР)** – школы, демонстрирующие низкие результаты освоения обучающимися образовательной программы в соответствии с государственными образовательными стандартами по результатам массовых независимых стандартизированных процедур оценки качества образования за исследуемый период.

**Экспертиза** – исследование, проводимое компетентным лицом, привлечённым по поручению заинтересованных лиц, в целях получения ответов на вопросы, требующих определённых специальных познаний.

## Введение

Рекомендации по использованию успешных практик управленческой деятельности разработаны на основе анализа результатов экспертизы деятельности муниципальных методических служб Тюменской области по направлению «Система мониторинга эффективности руководителей всех образовательных организаций».

Экспертиза проводилась в период с 19 по 30 июня 2023 года в соответствии с планом мероприятий ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО» по реализации региональной модели профессионального развития педагогических и управленческих кадров в Тюменской области на период 2021-2024 года, утвержденной приказом ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО» от 22.03.2021 № 33а-О, с целью получения объективной и достоверной информации об эффективности деятельности муниципальных методических служб (далее – ММС) и влияния их деятельности на развитие качества образования.

Анализ эффективности деятельности ММС позволил выявить лучшие практики управленческой деятельности, которые получили отражение в методических рекомендациях по следующим направлениям:

1. Формирование эффективных практик выхода образовательной организации в благоприятный режим развития.
2. Сопровождение молодых педагогов с целью развития кадрового потенциала в муниципальном образовании.
3. Эффективное управление процессом формирования и развития функциональной грамотности обучающихся.
4. Конкурсы профессионального мастерства как эффективный механизм профессионального роста педагогических работников и управленческих кадров.

Успешные практики управленческой деятельности ориентированы на решение проблемных зон, выявленных в ходе проведения мониторинга муниципальных методических служб и сочетают в себе высокую результативность и новизну образовательной деятельности за счёт усовершенствования и оптимизации применяемых управленческих средств.

Лучшие управленческие практики создают условия для обмена положительным опытом работы между муниципальными образованиями региона.

## **1. Формирование эффективных практик выхода образовательной организации в благоприятный режим развития**

Национальный проект «Образование» ставит перед системой образования ключевую задачу обеспечения глобальной конкурентоспособности российского образования и вхождение Российской Федерации в число 10 ведущих стран мира по качеству общего образования. Решение этой задачи невозможно без разработки и реализации мероприятий по поддержке школ с низкими образовательными результатами (далее - ШНОР).

Поддержка и сопровождение этих школ рассматривается сегодня как необходимое условие обеспечения равного доступа обучающихся к качественному образованию.

Для решения определившейся проблемы Департаментом образования и науки Тюменской области запущен проект по оказанию адресной методической помощи школам с низкими образовательными результатами. В регионе определили формат «горизонтального межшкольного партнерства». Школа-партнер, имея статус школы-консультанта, осуществляет адресную консультационную помощь и методическое сопровождение руководящих и педагогических работников школ-спутников для выравнивания возможностей по достижению современного качества образования.

В 2023 году муниципальными районами Абатского, Аромашевского, Вагайского, Викуловского, Исетского, Омутинского, Сорокинского, Тобольского, Гольшмановского, Заводоуковского и г. Тобольска разработана "Дорожная карта" (План мероприятий) по реализации проекта оказания адресной методической помощи ОО, имеющим низкие образовательные результаты.

Следует отметить, что в Тюменской области организована комплексная система поддержки школ, функционирующих в сложных социальных условиях, которая позволяет решить проблему повышения их эффективности.

В регионе есть общеобразовательные организации, которые успешно вышли из ШНОР за последние два года МАОУ Армизонская СОШ (2021), МАОУ Прииртышская СОШ (2022) и МАОУ Лайтамакская СОШ (2022). Эти школы перешли в эффективный режим работы благодаря не только поддержке региона и муниципалитетов, но и проведению правильно выстроенной системы работы выхода из ШНОР в рамках своей ОО.

В рамках содействия региону в реализации мер по оказанию адресной методической поддержки школам с низкими результатами обучения относительно выявленных в школах проблем, предлагаем рассмотреть формирование эффективных практик входа образовательной организации в благоприятный режим развития на примере МАОУ Прииртышская СОШ и МАОУ Армизонская СОШ.

### **1.1. Меры по управлению педагогическим коллективом школы для обеспечения перехода школы в эффективный режим работы. Матрица интереса и компетентности**

Быкова Марина Михайловна,

директор МАОУ «Прииртышская СОШ»

Один из рисков профилей нашей школы – дефицит педагогических кадров. Для решения данной проблемы мы проводили ряд мероприятий таких как, размещение информации о вакансиях на официальном сайте школы; размещение информации о вакансиях на странице школы в социальной сети ВК; участие в Ярмарке вакансий в Тобольском педагогическом институте имени Д.И. Менделеева и в Ишимском педагогическом институте имени П.П. Ершова; проводили анкетирование обучающихся 8 - 11 классов с целью выявления детей, имеющих склонность к педагогическому труду в результате чего организовали деятельность педагогического класса из обучающихся 10 класса. Наше ОО является площадкой для проведения педагогической практики для студентов Тобольского пединститута.

Первые результаты есть, но не на все 100 %. Поэтому приходится работать с теми педагогическими кадрами, которые есть: переподготовка с учетом пожелания учителя, мотивирование на профессиональное развитие.

Какая группа управленческих мер может обеспечить переход школ в эффективный режим работы?

1. Меры по обеспечению современного содержания образования;
2. Меры по повышению качества преподавания;
3. Меры по повышению доступности и результативности дополнительного образования в условиях школы;
4. Меры по повышению результативности работы с одаренными детьми;
5. Меры по решению социальных проблем, обучающихся в условиях школы;
6. Меры по обеспечению непрерывного профессионального развития педагогических кадров школы;
7. Меры по организации сетевого партнерства и внешнего взаимодействия школы;
8. Меры по совершенствованию системы обеспечения (условий) образовательной деятельности школы;
9. Меры по управлению педагогическим коллективом школы для обеспечения перехода школы в эффективный режим работы.

Целенаправленное, сознательное взаимодействие участников целостного педагогического процесса с целью достижения оптимального результата – это и есть программа перехода школы в эффективный режим работы.

«Люди, работающие вместе как команда могут достичь того, что при индивидуальной работе достичь невозможно»

Основным субъектом, обеспечивающим деятельность школы, является педагогический коллектив, который в процессе совместной деятельности получает коллективный результат – образование школьников необходимого уровня.

Поэтому для повышения эффективности образовательных результатов все более очевидным становится необходимость организации совместной командной работы, формирование педагогических и управленческих команд. При этом многое зависит от качества управления педагогическим коллективом, который должен быть готов, мотивирован, организован на решение проблем достижения необходимого качества образования в школе.

К основным мерам по управлению педагогическим коллективом школы для обеспечения перехода школы в эффективный режим развития можно отнести:

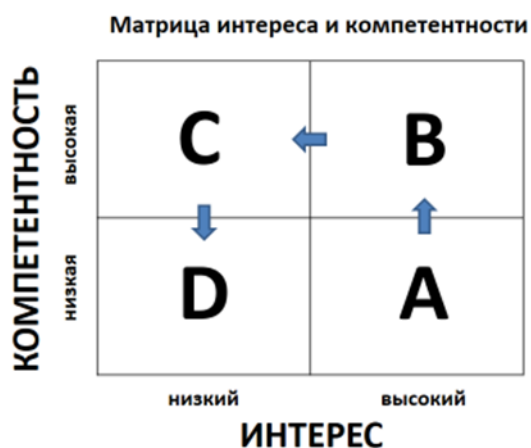
1. Сплочение коллектива вокруг проблем повышения образовательной результативности;
2. Взаимодействие в педагогическом коллективе;
3. Мотивирование педагогического коллектива на решение вопросов повышения качества образования и перехода школы в эффективный режим работы.

Профессиональная мотивация – это то, ради чего человек «вкладывает» свои способности в соответствующую деятельность.

Важен сам педагог с его проблемами и потребностями.

Проанализировав свой компетентностный «багаж», поняв, что знаний не хватает, управленческая команда нашей школы решили принять участие в семинаре-практикуме академии Минпросвещения России, Академии социального управления г. Москва - «Переход управленческих команд в

эффективный режим работы». Вернувшись с семинара, проанализировав личностные характеристики каждого педагога по методике Белбина и матрице «Интереса и компетентности», пришли к выводу, что у большинства коллектива сохранена мотивация и способность к развитию (2 человека оказались в красной зоне).



Молодой специалист А: интерес высокий, компетентность низкая.

Поле В: человек работает над собой через деятельность. Обеспечивает режим развития. Это норма.

Поле С, стагнация – если человек выполняет одно и то же, он много знает, но ему скучно... Потребляет больше ресурсов организации, чем отдает ей.

Затем, неизбежно проваливается в поле D (выгорание). Отсутствует интерес в изменении в профессиональной сфере.

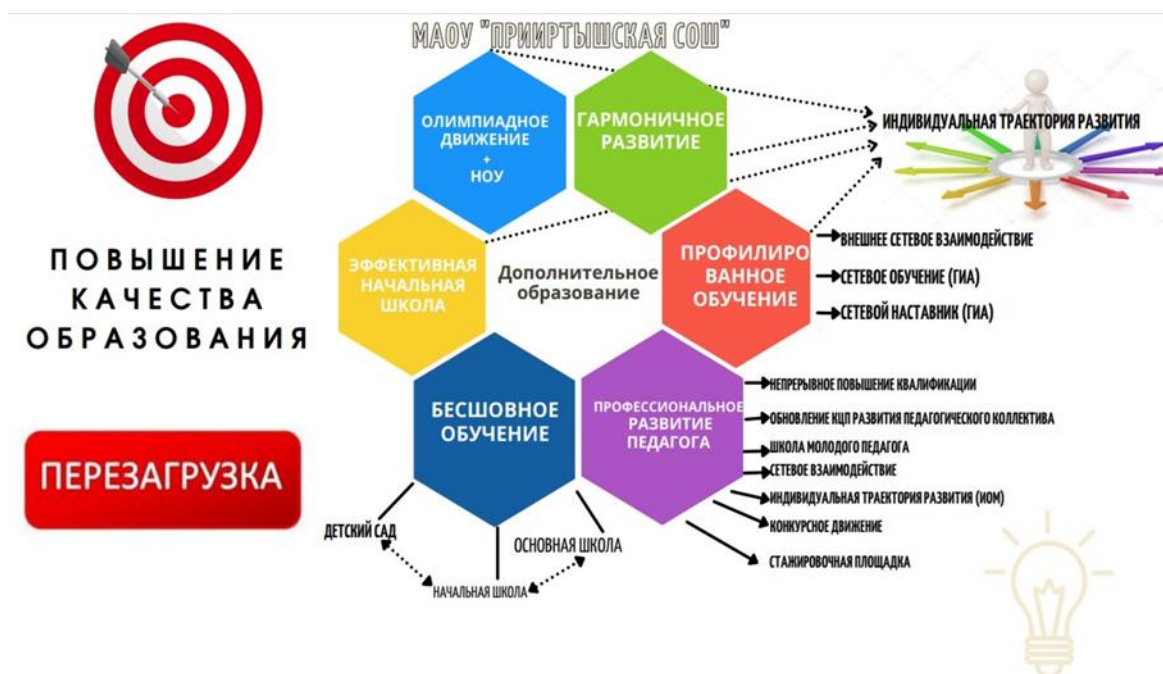
Что мы можем предложить тем молодым специалистам, которые пришли к нам в школу? (поле А). Для них разработан модуль в комплексно-целевой программе методической работы школы по формированию функциональной грамотности, включены метапредметные курсы в образовательные области каждого предмета. Опытные педагоги наставники используют разные формы наставничества, от индивидуальных до групповых,



включают их в продуктивную деятельность школы. Есть первые результаты, победитель Герценовской олимпиады 2021 в номинации «Миссия учитель».

Еще один пример. Поле Д. Педагог стажист, по образованию учитель математики, физики. Очень творческий человек. Но произошло профессиональное выгорание. Совместными усилиями смогли найти новую траекторию индивидуального развития педагога. Чтобы использовать ее потенциал полностью, предложили пройти переподготовку по специальности учитель технологии. В прошлом году отправили на учебу в Санкт-Петербург в Академию глины. Открыли в школе гончарную мастерскую и принимаем первые поздравления: наши дети побеждают на конкурсах регионального и федерального уровня. Выпускница нашей школы, ученица этого учителя, победила на Молодежных дельфийских играх 2022 г. в Таджикистане в резьбе по кости. В планах нашей школы открыть и косторезную мастерскую.

Для решения образовательных задач обновили модель перехода школы в эффективный режим работы.



Определили творческие мобильные группы по реализации определенного направления. Такой конкретно-индивидуальный подход показал, какую траекторию дальнейшего развития необходимо использовать в

работе с педагогом, каким образом можно его замотивировать на решение определенных конкретных задач проекта.

Считаем, что проделанная нами работа начала приносить положительные результаты. В этом году к нам пришли еще 3 молодых специалиста.

Мы продолжим движение в данном направлении – развитие педагогического коллектива как единого организма для решения актуальных задач современного образования.

## **1.2. Повышение качества образования через усиление мотивационной составляющей всех субъектов образования в МАОУ Армизонская СОШ**

Каканова Людмила Сергеевна,

директор МАОУ Армизонская СОШ

Качество образования – важнейший показатель успеха школы. Повышение его уровня становится приоритетным в работе всего педагогического коллектива.

В 2021 году школа вошла в федеральный проект адресной помощи «500+». Перед администрацией и педагогическим сообществом образовательной организации обозначились проблемные вопросы: «Как повысить качество образования в школе?», «Как сделать школу успешной?». Эти вопросы обсуждались за круглым столом, где присутствовали учителя – предметники, руководители школьных методических объединений, родители, представители Управляющего совета, администрация школы. В ходе проведенного анализа сложившихся проблем были выявлены основные причины – риски:

1. Недостаточная мотивация всех участников образовательного процесса на обеспечение высокого уровня качества образовательных услуг.

## 2. Дефицит педагогических кадров.

Так родился проект, направленный на преодоление обозначенных рисков.

Основная идея проекта заключалась в реализации комплекса мероприятий, направленных на повышения мотивации всех участников образовательных отношений которая позволит решить приоритетную образовательную задачу: повышения качества образования и уровня образовательных результатов.

Целью проекта стало, реализация комплекса мер направленных на усиление мотивационной составляющей всех субъектов образования в МАОУ Армизонская СОШ.

Для поставленной цели были сформулированы основные задачи:

1. Создание условий для повышения уровня мотивации педагогического коллектива через усиление психолога–педагогической компетентности педагогов и организации наставничества.
2. Проектирование мотивирующей образовательной среды в школе через внедрение комплекса мер, способствующих развитию детей, учитывая их индивидуальные особенности.
3. Создание условий участникам образовательного процесса через комплекс мер для реализации возможностей определения области своей успешности и личностного потенциала, удовлетворение образовательных потребностей, ожиданий и запросов.

Реализация проекта осуществлялась по трем направлениям:

1. Успешный учитель
2. Успешный ученик
3. Счастливый родитель

## **Успешный учитель - от успеха педагога зависит успех ребенка**

Работа по данному направлению велась через: создание условий для профессионального роста педагога, оказание методической помощи, создание комфортных условий для работы, реализацию комплекса мероприятий, направленных на повышение профессиональной компетентности, привлечение молодых педагогов и через организацию наставничества.

Повышение качества образования напрямую зависело от профессиональной компетентности педагога. Педагоги школы в системе повышали свою квалификацию, проходили курсовую подготовку при ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО», участвовали в школьных и районных творческих группах, методических объединениях.

С целью преодоления дефицита педагогических работников активно проводилась работа по привлечению молодых специалистов. Школа активно сотрудничала в этом направлении с ТюмГУ Ишимский педагогический институт им. П.П. Ершова. На данный момент молодых педагогов в школе 14 %, за каждым из них закреплен наставник. Все они имеют высшее образование, 100% прошли курсовую подготовку. В целях обеспечения поддержки и сопровождения педагогических работников в период их становления в сфере образования на региональном уровне организована работа Факультета педагогических профессий, как одного из инструментов непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников. Наши молодые педагоги в полном составе принимали участие в работе Факультета.

В школе организовано наставничество, работает «Школа молодого педагога.»

Методическая работа с коллективом школы организована через изучение положительного опыта школ муниципалитета и области.

С целью повышение уровня профессиональной компетентности педагогов, обеспечение качества образовательной деятельности работа с педагогическими кадрами проводилась через участи в работе методического абонемента ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО» по теме «Повышение качества подготовки обучающихся в школах с низкими образовательными результатами».

В школе созданы комфортные рабочие места для каждого педагога, которые оснащены всем необходимым. Ежегодно проходит дооснащение, обновление имеющегося оборудования.

Большим стимулом к профессиональному росту, к повышению мотивации педагогов является благоприятный психологический климат в коллективе, атмосфера сотворчества, содружества, поиска и общего интереса.

Как следствие у педагогов повысилась мотивация к участию в конкурсах, олимпиадах, разработки проектов и защиты их совместно с обучающимися.

В 2022 году учитель физики Иманбекова Ш.К. стала участницей регионального этапа конкурса «Педагог года», Тропынина Д.В., психолог школы заняла второе место в областном конкурсе на лучший реализованный проект практической деятельности служб медиации и примирения, Ческидова Оксана Витальевна, учитель математики включена в региональный методический актив.

### **Успешный ученик**

Если учитель успешен, то и ученик будет успешен.

Совершенствование работы с обучающимися по повышению качества образования проводилась через повышение мотивации к обучению.

В рамках реализации проекта были проведены мероприятия направление на повышение мотивации обучающихся:

- консультации по психологическим аспектам подготовки к государственной итоговой аттестации;
- активное участие в онлайн – тестировании;
- системная работа на онлайн-платформах Учи.ру, РЭШ.

Организована проектная деятельность с обучающимися с 1 класса, с выходом на школьные, муниципальные и региональные этапы конференции «Шаг в будущее».

Обучающиеся 11 классов, имеющие низкий уровень учебно – познавательной мотивации работали в группе «Сдам ЕГЭ», а для обучающихся, имеющих высокий уровень мотивации, посещали группу «Максимальный балл».

В школе вошла в практику работа разно уровневых групп, в рамках проекта «Сетевой педагог», работа с педагогом, не преподающим в классе.

Школа активно принимала участие в реализации муниципальной программы «Одарённые дети».

В рамках образовательной организации целенаправленно велась подготовка старшеклассников к поступлению в высшие учебные заведения и учреждения среднего профессионального образования педагогической направленности. Со 02 сентября 2021 года на базе школы создан психолого-педагогической класс, деятельность которого организовывалась за счет кооперации всех внутренних ресурсов образовательной организации. Обучающиеся класса принимали активное участие в мероприятиях отделения непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников города Ишима и сотрудничали с Омским государственным педагогическим университетом на основании соглашения о сотрудничестве.

На протяжении трех лет совместно с Фондом «Инвестиционное агентство Тюменской области» в рамках летней компании реализовывались проекты

центра «Мой бизнес» направленные на раннюю профориентацию школьников, популяризацию молодежного предпринимательства.

В 2020 году команда старшеклассников приняла активное участие в образовательном проекте «Смарт –Школа сельского предпринимателя».

С 2021 года при сотрудничестве с ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО» запущен пилотный проект «Трудовое лето в Армизонском районе». В проекте приняли участие 100 старшеклассников 8-11 классов.

Одним из способов повышения мотивации к обучению и повышению качества образования стала организация работы школьного музея, результаты деятельности которого подтверждаются результатами участия обучающихся в научно-практических и исследовательских конференциях различного уровня.

### **Успешный ребенок – счастливый родитель**

В школе выстроена система успешного взаимодействия с родителями через:

- проведение консультацией;
- участие родителей в жизни школы, мероприятиях областного форума «Большая перемена»;
- оказание помощи родителям психологом школы по вопросам воспитания и обучения.

Если хорошо налажены отношения между родителями и учителем, то и дети успешно учатся, стремятся быть добрыми и отзывчивыми.

Результатом реализации проекта стало:

1. Повышение мотивационной готовности учителей к использованию современных образовательных технологий – 100 % педагогов.
2. Педагоги активно принимали участие в конкурсах, олимпиадах, разрабатывали проекты и защищали их совместно с обучающимися.

3. Количество обучающихся, вовлечённых в олимпиадное движение, а также призеров и победителей предметной олимпиады на муниципальном и региональном уровнях увеличилось.

4. Увеличилось количество участников и призеров в значимых конкурсах различного уровня. В региональную базу талантливых детей и молодежи Тюменской области включено в 2020 году – 7 человек, в 2021 году – 10 человек, в 2022 году – 5 человек.

5. Выпускники школы успешны и востребованы после обучения об этом говорит количество в поступающих в высшие учебные заведения, то 2021 год- 10 человек – 29%, 2022 год- 12 человек – 30%. Среди них студенты национального исследовательского Томского политехнического университета, студент МГТУ им. Н.Э. Баумана г. Москва, студенты ТГУ.

6. Родители стали союзниками и помощниками учителя в процессе обучения и воспитания своих детей.

### **Успешный учитель – успешный ученик – счастливый родитель**

А как же школа? Достигли ли мы цели, в полном ли объеме реализовали поставные задачи?

Мы считаем, что да, и представленные результаты тому подтверждение:

1. Опыт работы школы по повышению качества образования был представлен и обобщен на муниципальном, региональном и всероссийском уровнях в рамках проведения вебинаров, семинаров, конференций.

2. Школа приняла участие в конкурсе «Лучших практик проекта адресной поддержки 500+» и заняла 2 место.

Главным результатом реализации Проекта стал переход школы в эффективный режим работы, что позволило по итогам 2022 года школе войти в региональный топ 25 образовательных организаций и выйти из проекта 500+.



## **2. Сопровождение молодых педагогов с целью развития кадрового потенциала**

Определяющим условием развития и модернизации образовательной системы региона является обеспечение образовательных организаций квалифицированными кадрами. В связи с этим актуализируется проблема молодых, активных и компетентных педагогов, которые смогут реализовать свои возможности в рамках современных требований к образованию. От того, насколько хорошо молодые педагоги сумеют адаптироваться к своей профессиональной деятельности и условиям жизни, зависит и качество образования в школах.

Задача сопровождения молодого педагога является одним из ключевых направлений современной образовательной политики. Не случайно в проекте «Современная школа» в фокусе рассмотрения становится молодой педагог и наставник.

Ежегодно в школы региона приходят десятки молодых учителей, желающих реализовать свою профессиональную мечту. Однако с первых дней сталкиваются с множеством трудностей разного характера:

- социальными (невысокая заработная плата, низкий статус и престиж профессии учителя, неустроенность быта, высокие требования государства и общества к результатам труда);
- педагогическими (нехватка практических навыков, знаний в предметной области);
- психологическими (социально-психологическое состояние личности, неуверенность, несформированность навыков коммуникации, неумение самостоятельно предупреждать и разрешать конфликтные ситуации).

Для решения обозначенных трудностей в Тюменской области созданы условия для молодых специалистов успешной социализации и полноценной самореализации, это:

- Развитие системы наставничества, как эффективной формы профессиональной адаптации молодых педагогов, способствующей повышению профессиональной компетентности и закреплению педагогических кадров в образовательных организациях;
- Включение в региональную систему непрерывного развития профессионального мастерства. Одним из инструментов организации непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников в условиях неформального образования является «Факультет педагогических профессий». Факультет создан с целью обеспечения поддержки и методического сопровождения педагогических работников в период их профессионального становления в сфере образования;
- Сопровождение в клубах молодых педагогов;
- Предоставление социальных гарантий (возмещение расходов на оплату жилья, услуг по электроснабжению и теплоснабжению, обеспечение жильем специалистов сферы образования, улучшение жилищных условий путем выделения квартир из муниципального жилфонда, выделение земельных участков под ИЖС, субсидии на приобретение жилья (учитывается стаж - от 10 лет работы в системе образования), единовременные муниципальные выплаты от 25 до 80 тысяч рублей, нормативно закреплено в Тюменском, Казанском, Аромашевском, Вагайском районах).

Своевременная поддержка молодого педагога и грамотно спланированная система информационно-методического сопровождения создают условия для успешного вхождения в избранную профессию.

В Тюменской области сопровождение молодых специалистов проектируется и развивается в соответствии с единой системой построения

методической работы образовательной организации, муниципалитета и региона.

Анализ мониторинга методических служб 2022, 2023 годов свидетельствует о том, что все муниципалитеты осуществляют сопровождение молодых педагогов и имеют программу наставничества.

Эффективный опыт работы с молодыми педагогами рассмотрим на примере г. Ишима.

## **2.1. Опыт организации работы по адаптации молодых педагогов к реалиям современной образовательной среды**

Козлова Вера Сергеевна,  
начальник отдела организационно- кадровой работы  
МКУ «ИГМЦ»

Современному образованию нужен самостоятельно мыслящий педагог, психологически и технологически готовый к реализации системно-деятельностного подхода в работе, к осмысленному включению в инновационные процессы, к качественному переходу на обновленные ФГОС.

Обновлённые цели и задачи системы образования повышают традиционные и создают новые требования к качеству подготовки педагогических работников.

На территории города Ишима расположены ИПИ им. П.П. Ершова (филиал) ТюмГУ, Отделение непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников г. Ишим, структурное подразделение ГАОУ ТО ДПО "ТОГИРРО" - это уникальная образовательная среда для развития профессионального мастерства педагогических кадров, в том числе для адресного сопровождения педагогов по устранению профессиональных дефицитов.

Первостепенными направлениями в работе с педагогическими кадрами являются:

- непрерывное повышение квалификации педагогических кадров;
- обеспечение качественного методического сопровождения;
- выстраивание индивидуальной траектории развития педагога;
- погружение педагогов в систему продуктивных педагогических технологий, с использованием активных форм работы (квестов, тренингов, мастер-классов);
- организация сетевого профессионального сотрудничества;
- трансляция опыта продуктивных практик обучения;
- создание условий для личностной и профессиональной адаптации молодых специалистов в педагогическом сообществе.

В городе Ишиме проводится большая целенаправленная работа по привлечению и закреплению молодых кадров в системе образования, ежегодно педагогическое сообщество обновляется молодыми педагогами в среднем на 3%. Практика работы с молодыми педагогами показывает, что даже при достаточно высоком уровне готовности к педагогической деятельности личностная и профессиональная адаптация молодого педагога может протекать длительное время. Проблемы возникают в связи с тем, что молодой специалист в начале своей работы имеет достаточные знания, но недостаточные умения, так как у него еще не сформированы профессионально значимые качества, в связи с этим необходимо оказывать постоянную методическую помощь педагогом-наставником. В целях закрепления на местах и создания условий для успешной адаптации и полноценной самореализации молодых педагогов в рамках региональной системы наставничества в городе Ишиме организована работа «Школы молодого педагога». Куратором работы в данном направлении является начальник отдела организационно-кадровой работы МКУ «ИГМЦ».

«Школа молодого педагога» ставит перед собой следующие задачи:

1. Выяснить проблемные направления работы молодых педагогов, их запросы, совместно найти ответы на актуальные для начинающих педагогов вопросы;
2. Оказать методическую и психологическую помощь;
3. Организовать событийные мероприятия по 4 направлениям «Совершенствование профессиональных компетенций», «Саморазвитие», «Спорт» и «Творчество»;
4. Показать молодому педагогу путь (траекторию) его саморазвития;
5. Обеспечить реализацию потребности начинающих педагогов в повышении своих профессиональных компетенций, приобретении необходимых знаний и умений.

### Модель сопровождения педагогических кадров



Суть модели сопровождения развития педагогических кадров заключается в ее последовательной реализации.

I - диагностика профкомпетенций:

- первичная диагностика, выявление профессиональных дефицитов;
- формирование запроса;
- собеседование с педагогом.

II- обучение на КПК (ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО», Академия Минпросвещения России).

III- внедрение в практику полученных знаний:

- вторичное собеседование;

- составление ИОМ на основе итоговой диагностики освоения программы КПК.

IV - саморазвитие:

- участие в обучающих и просветительских мероприятиях, сетевых и профессиональных сообществах, прохождение дистанционных программ, неформальные активности;

- реализация ИОМ.

V- презентация опыта:

- участие в конкурсах профессионального мастерства;

- мастер-классы на МО, мероприятиях ОНППМПР г. Ишима;

- публикации.

VI –результат:

- повышение уровня профмастерства;

- горизонтальный карьерный рост.

Социальными партнерами «Школы молодого педагога» являются: МКУ «Ишимский городской методический центр», Отделение непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников г. Ишима, Ишимский музейный комплекс им. П.П. Ершова, МАУК «Объединение Ишимский городской культурный центр», МАУ «Ишимский городской спортивно-оздоровительный комплекс «Центральный», Мультицентр «Моя территория», Ишимский педагогический институт им. П.

П. Ершова филиал Тюменского государственного университета, Образовательные организации г. Ишима, Ишимская городская организация профсоюза работников народного образования и науки Российской Федерации.

Сотрудничество «Школы молодого педагога» с партнёрами позволяет систематически проводить комплекс мероприятий для молодых педагогов по направлениям: совершенствование профессиональных компетенций, саморазвитие, творчество, спорт.

В рамках направления «Совершенствование профессиональных компетенций» проходят курсы по темам: «Развитие профессиональных компетенций молодого педагога»; «Системно-деятельностный подход в обучении»; «Рабочая программа по предмету»; «Конструирование урока»; «Обновление содержания образования и технологий обучения»; «Анализ результатов оценочных процедур»; «Программа воспитания».

Обучающие семинары, дискуссионные площадки: «Профессиональная карьера в образовании: с чего начать и куда расти»; «Конкурсное движение»; «Организация исследовательской работы с детьми»; «Актуальные вопросы организации аттестации педагогических работников и курсов повышения квалификации»; «Акселератор начинающего учителя»; «Пути к вершинам мастерства»; «Правовая грамотность».

Мастер – классы пар молодой педагог и наставник «Формирование навыков Soft skills современного учителя».

По направлению «Спорт» молодые педагоги принимают участие в Квест - игре для молодых педагогов «У коллектива большая сила!», велопробегах и в слете молодых педагогов «Если не я, то, кто?!».

Спортивные мероприятия для молодых педагогов — это совместный активный отдых, который объединяет педагогов.

Самым ярким является направление «Творчество» в рамках этого направления молодые педагоги посещают Медиа экскурсии, проводят совместную съемку ролика на тему «Учитель - как много в этом слове!», участвуют в мастер – классах: «Фотосъемка и обработка фотографии», «Развитие личной странички и странички образовательного учреждения в социальной сети», «Создание короткометражных видеороликов»; посещают Авиаэкскурсии над городом Ишимом; принимают участие в творческой презентации молодых педагогов на торжественном открытии августовского форума.

Все эти мероприятия положительно влияют на духовно – нравственное и творческое развитие личности молодого педагога.

По направлению «Саморазвитие» педагоги принимают активное участие в хакатонах: «Учитель будущего формируется сегодня», «Формирование надпредметных компетенций педагога»), в мастер – классах: «Ораторское мастерство», «Учимся у лучших», участвуют в конкурсе профессионального мастерства в номинации «Педагогический дебют», посещают психологические тренинги по темам: «Саморазвитие», «Работа моей мечты», «Кто Я?», «Профилактика эмоционального выгорания», «Адаптация, формирование уверенного поведения».

Молодые педагоги регулярно транслируют свои наработки коллегам из 11 муниципальных образований Ишимского образовательного округа в рамках подготовки к конкурсу профессионального мастерства. Пары молодой педагог и наставник совместно показывают мастер – классы по формированию навыков Soft skills современного учителя.

Профессиональное становление молодого педагога происходит постепенно, шаг за шагом. В результате грамотного управления процессом профессиональной адаптации и становления начинающих педагогов происходит их профессиональный рост. Дух и содержание программы



Школы органичны духу и содержанию Концепции развития муниципальной системы образования г. Ишима, что, взаимообуславливает их успешную реализацию.

Результатом системной работы с молодыми педагогами стало:

1. Увеличение доли молодых специалистов в общей численности педагогического коллектива в образовательных учреждениях;
2. Устойчивый интерес у молодых педагогов к саморазвитию и повышению своих профессиональных компетенций.

### **3. Эффективное управление процессом формирования и развития функциональной грамотности обучающихся**

Федеральный закон от 29.12.2012 г. №273 – ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» четко ориентирует на необходимость достижения результатов, заявленных в Федеральных государственных образовательных стандартах. В стандартах в качестве одного из результатов обучения по программам НОО, ООО и СОО, кроме предметных, метапредметных и прочих компетенций, выделяют функциональную грамотность.

В условиях социально-экономической модернизации обществу необходим человек функционально грамотный, умеющий работать на результат, способный к определенным, социально значимым достижениям. Поэтому одной из важнейших задач современного образования является формирование функционально грамотных людей.

Согласно определению известного психолога А.А. Леонтьева, функциональная грамотность предполагает способность человека использовать приобретаемые в течение жизни знания, умения и навыки для решения максимально широкого диапазона жизненных задач в различных сферах человеческой деятельности, общения и социальных отношений.

Очевидно, что указанные выше навыки не могут формироваться стихийно и бессистемно, поэтому в каждой образовательной организации необходимо создать условия, способствующие успешному формированию и развитию функциональной грамотности, а также систему методического сопровождения по указанному направлению.

#### **Нормативное обеспечение**

- Внесение изменений и дополнений в ООП и локальные акты ОО, регулирующие сферу формирования и развития функциональной грамотности обучающихся.

- Внесение изменений в рабочие программы по всем предметам, в содержание программ курсов внеурочной деятельности (в программах

должна быть предусмотрена деятельность по формированию функциональной грамотности).

### **Кадровое обеспечение**

- Выявление профессиональных дефицитов педагогических работников и управленческих кадров.

- Разработка индивидуального образовательного маршрута (перспективного плана развития) профессионального развития педагогических работников и управленческих кадров в направлении формирования и развития функциональной грамотности обучающихся.

- Обучение и мотивирование педагогов.

### **Научно-методическое обеспечение**

- Оказание адресной методической (научно-методической) поддержки, консультирование, сопровождение педагогических работников и управленческих кадров.

- Участие педагогических работников и управленческих кадров в методических и образовательных событиях различного уровня (школьный, муниципальный, региональный).

- Использование на уроках и во внеурочное деятельности всеми педагогами ОО форм и методов обучения, способствующих формированию функциональной грамотности.

### **Организационное обеспечение**

- Выявление и распространение лучших практик.

- Организация проведения стажировок.

- Организация участия ОО в общероссийских исследованиях качества образования в аспекте функциональной грамотности.

- Организация внедрения программ факультативных курсов, внеурочной деятельности по формированию и развитию различных видов функциональной грамотности и др.

- Привлечение родителей к совместной деятельности по формированию функциональной грамотности.

## **Информационное обеспечение**

Использование педагогами информационных ресурсов, посвященных вопросам формирования и развития функциональной грамотности обучающихся, в практической деятельности.

### **3.1. Особенности организации работы педагогического коллектива по формированию функциональной грамотности обучающихся**

Голендухина Ольга Александровна,  
директор МАОУ Сорокинская СОШ №1

Начало начал.....сентябрь 2020 г. МАОУ Сорокинская СОШ № 1 оказалась в выборке 4 школ Тюменской области для подготовки и проведения исследования PISA.

PISA на тот период включало в себя оценку читательской, математической и естественнонаучной грамотности. Участие приняли в международном исследовании 36 обучающихся 9 – 10 классов.

Выборка детей была маленькая и школа не получила комплексного анализа полученных результатов, несмотря на это, педагогический коллектив приобрел огромный опыт в ходе подготовки и проведения исследования.

Проанализировав полученный опыт, мы пришли к следующим выводам:

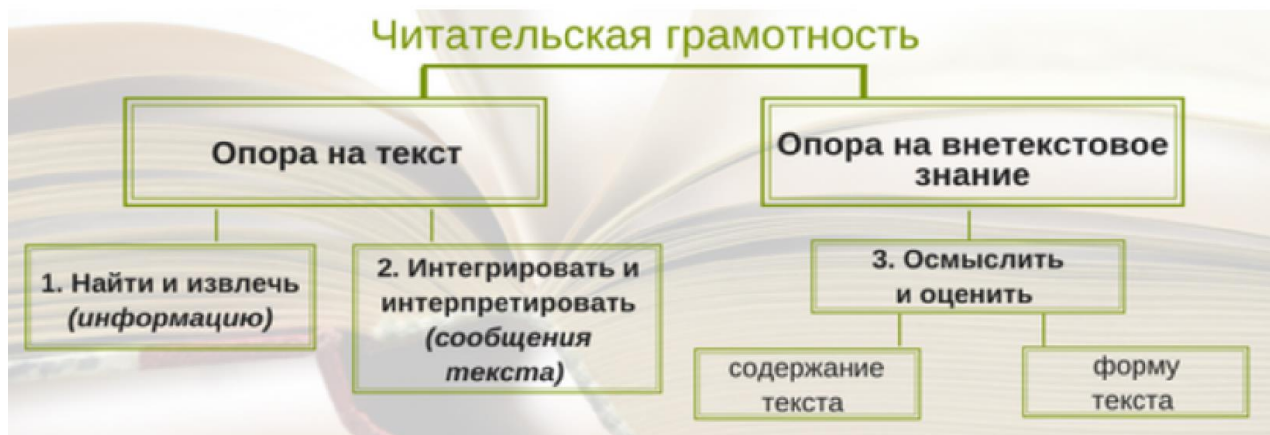
1. Главное отличие программы PISA от ЕГЭ, ОГЭ и других российских тестов заключается в том, что она, в первую очередь, оценивает возможность школьников руководствоваться здравым смыслом и логикой при выполнении нестандартных задач. В этом отношении можно сказать, что PISA следует современным образовательным трендам, ведь способность учеников применять школьные знания в жизни — это важнейший аспект функциональной грамотности и навыков XXI века.

2. Задания PISA проверяют не заученный материал по биологии, географии, физике и обществознанию, а практическое применение, владение учеников компетенциями в различных контекстах этих предметов

и межпредметного взаимодействия: здоровье человека, природные ресурсы, окружающая среда, экология, открытия в области науки и технологии.

3. В основе лежит читательская грамотность.

Рисунок 1. Читательская грамотность.



При планировании работы на следующий учебный год мы пришли к пониманию о необходимости меняться педагогу, как следствие изменится и ученик.

Методическая работа юридического лица посвящена была теме «Формирование читательской грамотности».

Параллельно вносили изменения в организацию учебно-воспитательного процесса:

1. Заключаем договор - СБЕРБАНК РОССИИ.
2. Включаем финансовую грамотность модулем в курс обществознания 9 класса.
3. Заводим формирование функциональной грамотности в 1 класс. Внеурочная деятельность – Первоклассная газета (приобретаем 30 газет на каждого ребенка).
4. Включаем финансовую грамотность в 8 класс, внеурочная деятельность – курс финансовая грамотность (приобретаем учебники, рабочие тетради, интерактивный комплекс АЛМА «Финансовая грамотность»).

В рамках Августовского педагогического совета была создана рабочая группа команды педагогов по координации работы по формированию и оценке функциональной грамотности.

Команда педагогов прошла обучение на платформе «СЕРМ.RU — образовательная Онлайн-платформа», г. Екатеринбург по теме ««ВЫЗОВЫ БУДУЩЕГО: Креативное мышление, когнитивная гибкость, эмоциональный интеллект». Назначили кураторов каждого направления функциональной грамотности. По итогам работы педагоги делятся на педагогическом совете приобретенными знаниями и закрепляют их на практических занятиях с детьми.

Составляем и реализуем реестр интегрированных уроков для развития функциональной грамотности, наработывая опыт взаимодействия и развития наших детей в разных направлениях функциональной грамотности.

На муниципальном уровне был разработан чек-лист по формированию функциональной грамотности в рамках урока. Организовано взаимопосещение уроков, проводится анализ, обсуждение и поиск оптимальных решений.

В октябре 2021 года на уровне муниципалитета был утвержден план мероприятий по развитию функциональной грамотности у обучающихся, и наша школа становится стажировочной площадкой по данному направлению.

Начиналась активная деятельность по включенности всего юридического лица в развитие функциональной грамотности у наших детей. Создали раздел на сайте школы с полным пакетом документов (локальные нормативные акты, планы, инструкции, ресурсы) для удобства работы.

Проводили обучающие семинары с руководителями школьных методических объединений «Развитие функциональной грамотности, как актуальный результат образования», педагогический совет «Повышение эффективности образовательного процесса через применение стратегий смыслового чтения», единый методический день «Смысловое чтение, как

средство формирования функциональной грамотности», «Развитие креативности в изучении предмета...» в формате онлайн.

В рамках «Лаборатории современного урока» педагоги высшей категории: показали свои уроки для педагогов школ района.

Методический день «Час ученичества. Час открытий ...» провели для педагогов сети МАОУ Сорокинской СОШ №1, где педагоги поделились своими приемами по развитию компонентов функциональной грамотности.

В 2022 году 30 педагогов МАОУ Сорокинская СОШ № 1 прошли повышение квалификации в объеме 36 академических часов в формате Методического абонемента по теме: «Формирование функциональной грамотности школьников: методика обучения, специфика заданий». Участники получили и закрепили теоретические знания по теме, рассмотрели основные подходы к формированию функциональной грамотности в рамках семинара-практикума «Функциональная грамотность – важнейшее условие повышения качества образования», приняли участие в «Профессиональных мастерских» проведенных региональными методистами. В рамках «Педагогического пикника» участники разобрали на практике методические аспекты, а также особенности проектирования и применения заданий, направленных на формирование функциональной грамотности обучающихся. Полученный в ходе курсовой подготовки опыт был обобщен и представлен педагогическому сообществу Ишимского образовательного округа в рамках информационно-методической выставки «Идеи, которые работают». Успешные практики по формированию функциональной грамотности педагоги школы презентовали в ходе образовательных четвергов, которые проведены во всех филиалах МАОУ Сорокинской СОШ № 1. Администрация и педагогический коллектив школы благодарит Ишимский Центр непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников за проведенный Методический абонемент.

Получили первые результаты проделанной работы. В рамках ВСОКО провели мониторинг Функциональной грамотности 5-6, 7-8 классов.

Проанализировали результаты выполнения каждого задания и компонента развития функциональной грамотности. Имеем хорошие результаты по читательской грамотности, финансовой грамотности. Отмечаются проблемы с развитием креативного мышления и математической грамотности. Каждый опыт делает нас мудрей в выборе приемов и средств обучения. С учетом полученных результатов спланировали цели и задачи на предстоящий учебный год.

Мы в пути, дорогу осилит идущий...

### **3.2. Система работы школы по формированию и развитию функциональной грамотности обучающихся**

Тимофеева Людмила Валерьевна,

методист МАОУ Абатская средняя общеобразовательная школа №1

Запрос на повышение качества общего образования диктует необходимость формирования функциональной грамотности у обучающихся в качестве приоритетной цели образования, что требует создания мотивирующей образовательной среды в контексте изменения форм и содержания образования для более полного учета интересов обучающихся и требований XXI века.

Формирование функциональной грамотности школьников является одной из главных целей деятельности и нашей школы. Система работы школы по формированию функциональной грамотности у обучающихся начала складываться с 2020 года. Ежегодно формировалась рабочая группа по организации работы по формированию и оценке функциональной грамотности и база учителей, участвующих в формировании функциональной грамотности обучающихся 5-9 классов по шести направлениям.

Педагоги организовывали тренировочные мероприятия используя платформу «Российская электронная школа» на уроках, занятиях внеурочной деятельности согласно графику, который составлялся на каждую четверть.



Полученные результаты анализировались педагогами, методистом и рассматривались ежеквартально на совещаниях, педагогических советах. В ходе обсуждений обозначались проблемы, задавались направления для дальнейшего развития, работа над формированием функциональной грамотности была поставлена на внутришкольный контроль. На основе предложений формировался план работы (Дорожная карта) по данному вопросу на следующий учебный год.

Были внесены следующие изменения в образовательный процесс:

- включение в уроки (не менее 1 раза в неделю) по каждому виду функциональной грамотности заданий из открытого банка,
- выполнение тренировочных заданий на платформе «Российская электронная школа» согласно графику с последующим анализом,
- формирование навыков работы с текстом на уроках любой предметной направленности,
- учет результатов тренировочных мероприятий при разработке индивидуальных образовательных маршрутов обучающихся,
- проведение внеурочных мероприятий, направленных на формирование функциональной грамотности в том числе проведение метапредметных недель по разным направлениям функциональной грамотности.

Большое внимание уделялось методическому и информационно-методическому сопровождению педагогов по формированию функциональной грамотности у обучающихся. Педагоги прошли курсовую переподготовку, являлись слушателями различных вебинаров в том числе методистов Тюменского института развития регионального образования.

Приоритетной темой методической работы и работы предметных методических объединений в течении 3 лет являлась работа по вопросам формирования и оценки функциональной грамотности обучающихся. Через заседания методических объединений, педсоветы, методические всеобучи рассматривались методы, приемы, формы работы и задания, направленные на формирование у обучающихся функциональной грамотности по шести

направлениям. Большинство педагогов школы реализуют свой индивидуальный образовательный маршрут в качестве темы самообразования и выбирали функциональную грамотность.

Вопросы по формированию и оценке функциональной грамотности освещаются на сайте школы [https://abat1.tyumenschool.ru/?section\\_id=35](https://abat1.tyumenschool.ru/?section_id=35), где размещены ссылки на банк заданий ИСРО РАО, ФИОКО, памятки для родителей, рекомендации для учителей.

Сформирован банк заданий по формированию функциональной грамотности, в том числе фрагменты уроков с включением заданий на формирование функциональной грамотности, выступления педагогов по данной теме в рамках различных мероприятий.

Информация размещается на сайте ШМО учителей школы во вкладке "Функциональная грамотность". Например, на сайте ШМО учителей математики, физики информатики <https://nsportal.ru/user/753275/page/8-6-funktsionalnaya-gramotnost-shkolnikov>; учителей социально-гуманитарного цикла [https://abat1.tyumenschool.ru/?section\\_id=27](https://abat1.tyumenschool.ru/?section_id=27).

Данные источники рекомендованы педагогам, учащимся и их родителям (законным представителям), мотивированные родители могут использовать их со своими детьми в качестве самоподготовки. Организуются индивидуальные и групповые консультации по вопросам касающимся учебной мотивации детей и психологического здоровья, так же проводятся родительские собрания по данному вопросу: «Роль книги и чтения» - для формирования читательской грамотности, «Карманные деньги» - для развития финансовой грамотности, «Математика вокруг нас» - развитие математической грамотности и др.

Сплоченная работа нашего педагогического коллектива даёт свои положительные результаты, а именно положительную динамику уровня функциональной грамотности обучающихся по разным направлениям. Особенно высоких успехов мы достигли по развитию естественно-научной и

финансовой грамотности, что подтверждается результатам внутренних диагностик.

Подтверждением системной работы педагогического коллектива являются высокие результаты участия обучающихся 8-ых классов МАОУ Абатская СОШ №1 в общероссийском исследовании по функциональной грамотности в 2023 году.

В рамках подготовки к общероссийскому исследованию также была проведена огромная работа. Ниже представлены форматы работы, выбранные школой.

1. Создание рабочих групп педагогов по 3 направлениям функциональной грамотности (читательской, математической, естественнонаучной) из числа преподающих в 8 классах.

2. Обсуждение участниками рабочих групп материала, заданий из открытого банка данных для включения их в уроки (с фиксацией в тематическом планировании рабочей программы педагога).

3. Взаимодействие нескольких педагогов в отработке с обучающимися комплексных заданий в соответствии с содержательной областью (например, задания естественно-научной грамотности прорабатывают учителя биологии, физики, химии, географии). Большое внимание уделяется совместной разработке занятий учителями, работающими в 8 классе.

4. Включение педагогами в содержание уроков заданий, формирующих функциональную грамотность в том числе восполняющих дефициты, выявленные в тренировочных работах.

5. Пересмотр содержания предметных курсов, кружков, внеурочной деятельности (возможно и внеклассных мероприятий) с целью включения различных приёмов работы по развитию функциональной грамотности.

6. Контроль со стороны администрации ОО участия или просмотра в удобное время педагогами вебинаров, проводимых преподавателями ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО» по функциональной грамотности, вебинаров "Продвижение " и т. п.

7. Корректировка графика выхода обучающихся 8 классов на платформу "Российская электронная школа» (1 раз в неделю, каждая неделя одно из 6 направлений). Последующее обсуждение и разбор с обучающимися результатов выполнения.

8. Информирование родителей об участии в диагностическом исследовании обучающихся в апреле.

9. Консультирование с методистами ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО» по мере необходимости через созданные чаты.

10. Методические встречи со специалистами ОНППМ ПР г. Ишима по вопросу организации дифференцированной работы на уроке (занятии) с разными группами обучающихся на основе результатов выполнения работ по функциональной грамотности.

11. Исполнение плана работы школы по формированию функциональной грамотности (методический всеобуч, обмен опытом в рамках школьных и районных методических объединений, внутришкольного контроля и т.д.)

12. Контроль включения в содержание урока заданий, форм работы по формированию функциональной грамотности.

Перед исследованием был организован входной мониторинг, результаты по уровням сформированности которого представлены ниже.

Таблица 1. Уровень сформированности функциональной грамотности у обучающихся 8 классов по итогам входного мониторинга.

Мероприятие	Уровень сформированности, чел. / %				
	недостаточный	низкий	средний	повышенный	высокий
Математическая грамотность	0 чел. – 0%	1 чел. / 2%	5 чел./ 10%	28 чел. / 58%	14 чел. / 29%
Естественнонаучная грамотность	0 чел. – 0%	1 чел./ 2%	9 чел./ 19%	26 чел./ 54%	12 чел./ 25%
Читательская грамотность	0 чел. – 0%	9 чел./ 18%	5 чел./ 11%	24 чел./ 53%	9 чел./ 18 %

ИТОГО	0 чел. – 0%	11 чел./ 7%	19 чел./ 13%	26 чел./ 55%	12 чел./ 25%
-------	-------------	----------------	-----------------	-----------------	-----------------

После проведения входного мероприятия были предложены дополнения к работе, а именно были определены списки обучающихся по уровням сформированности функциональной грамотности (низкий, средний, повышенный). Для каждого из уровней был составлен график консультаций, организованы групповые занятия для обучающихся по подготовке к общероссийскому мониторингу.

В итоге восьмиклассники нашей школы показали достаточно высокие результаты.

Таблица 2. Уровень сформированности функциональной грамотности у обучающихся 8 классов по итогам общероссийского мониторинга.

Уровень сформированности ФГ (%)			
	Недостаточный и низкий	Средний	Повышенный и высокий
МАОУ Абатская СОШ №1	8%	30%	62%
Регион	13%	25%	62%

На основании всей проделанной нами работы, а также полученных результатов, мы можем сделать следующие выводы:

- Требуется систематическое повышение уровня педагогического мастерства всего коллектива.
- Функциональную грамотность можно развивать не только на уроках. Чтобы добиться максимального эффекта, лучше дополнительно использовать ресурс внеурочной деятельности.
- Педагогам необходимо системно использовать на уроках и во внеурочное время формы и методы обучения, способствующие формированию функциональной грамотности: ролевые игры, деловые игры, работа в группах, парах, метод проектов и др. Коммуникация, сотрудничество, критическое мышление, креативность – вот главные качества, которыми должны овладеть обучающиеся 21 века.

- Необходимо постоянно актуализировать банк заданий по функциональной грамотности для дальнейшей работы педагогического коллектива (особое внимание необходимо уделить заданиям, направленным на формирование креативного мышления и глобальных компетенций).

- Учитывать результаты тренировочных мероприятий при разработке индивидуальных образовательных маршрутов обучающихся.

Только налаженная конкретная система работы, обеспечивающая взаимодействие всех участников образовательной деятельности по формированию, развитию функциональной грамотности обучающихся позволит нам улучшить показатели в работе с детьми разных категорий.

Система работы, созданная нами, готова меняться и настраиваться под решение новых задач, стоящих перед нашим образованием.

#### **4. Конкурсы профессионального мастерства как эффективный механизм профессионального роста педагогических работников и управленческих кадров**

Указом Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» педагогическому сообществу поставлены приоритетные задачи, направленные на повышение качества образования и создание условий для воспитания гармонично развитой и социально ответственной личности.

Эффективность деятельности образовательной организации зависит от умелого управления ресурсом педагогических кадров. Сегодня школе необходимы учителя, готовые к активному участию в инновационных процессах, способные к восприятию новых идей, умеющие компетентно решать имеющиеся и вновь возникающие профессиональные задачи. Профессиональная компетентность педагога в настоящее время является не просто набором знаний и умений, но и способностью эффективно их применять в реальной образовательной практике. Управление процессом профессионального развития педагогов может быть эффективным только тогда, когда все его элементы упорядочены и соответствуют современным требованиям. В связи с этим важно найти такие формы и методы работы, которые способствуют повышению уровня педагогической компетентности каждого педагога и коллектива в целом. Одной из таких форм являются конкурсы профессионального мастерства. Ведь именно конкурсные мероприятия способствуют созданию благоприятной мотивационной среды на непрерывное профессиональное развитие, стимулируют творческую активность педагогов, способствуют выявлению и распространению лучших практик, влияют на инновационные процессы и создают условия для эффективного профессионального общения.

#### 4.1. Система работы по организации конкурсной жизни педагогического коллектива, или КАК превратить трудности в возможности?

Первухина Елизавета Васильевна,  
методист МАОУ Казанская СОШ

*«Какие бы трудности ни встретились на твоём пути,  
считай их возможностями»  
Китайская пословица*

Конкурсное движение – важная составляющая профессионального роста не только самого учителя, но и всего педагогического коллектива. Особую роль в повышении соревновательной активности педагогов играет методическая система школы. Безусловно, увеличение количества участников профессиональных конкурсов приводит к росту высоких результатов.

Так, результативность участия педагогов МАОУ Казанская СОШ в конкурсах профмастерства растёт с каждым годом.

Таблица. Результаты участия педагогов в конкурсном движении.

Конкурс	Результат
Областной конкурс «Учитель года»	<b><u>2007-2022 гг.</u></b> 18 участников 2 призёра 6 суперфиналистов 1 победитель
Региональный конкурс профессионального мастерства «Две звезды»	<b><u>2019-2022 гг.</u></b> 1 пара-суперфиналист – 2020 г. 1 пара-победитель – 2021 г. 1 пара-призёр – 2022 г.
Всероссийский профессиональный конкурс «Флагманы образования»	1 команда – полуфиналист – 2022 г.
Областной конкурс творческих работ «Символы региона»	1 победитель – 2021 г.
Областной конкурс «Узнай Героя-Земляка»	<b><u>2017-2019 гг.</u></b> 4 победителя



Всероссийский конкурс профессионального мастерства педагогов «Мой лучший урок»	1 призёр – 2019 г.
Межрайонная интеллектуальная игра «Что? Где? Когда?»	1 команда-победитель – 2022 г.
Всероссийская метапредметная олимпиада «Команда большой страны»	1 команда – победитель дистанционного тура – 2021 г.
Всероссийский конкурс методических разработок, посвящённых традиционным семейным ценностям	1 победитель – 2022 г.
Областной конкурс наставников, номинация «Работа с одарёнными детьми»	<b><u>2020-2021 гг.</u></b> 1 победитель 1 финалист

Кроме того, 15 учителей МАОУ Казанская СОШ являются победителями Всероссийского конкурса на присуждении премии лучшим учителям за достижения в педагогической деятельности. Стоит отметить, что два педагога становились победителями конкурса дважды.

Этимология слова «конкурс» подсказывает направление организации работы по подготовке к профессиональным состязаниям. Конкурс - производное от лат. “concursum” - «стечение; столкновение, стычка», восходит к “concurrere” - бежать вместе, содействовать. Таким образом, конкурс – это всегда командная работа, взаимодействие, взаимообогащение. Именно поэтому коллектив является основой создания атмосферы творчества, здоровой конкуренции, обмена опытом, практики.

Итак, организация методической работы с педагогами в МАОУ Казанская СОШ предполагает следующие шаги: создание творческой среды, система портфолио, система наставничества, сотрудничество с ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО».

### **Создание творческой среды**

Это выражается в командной работе, всесторонней поддержке коллектива и администрации, в создании возможности для самопрезентации на педагогических советах, методических совещаниях, которые носят

практический характер (мы показываем мастер-классы, даём открытые уроки, таким образом, учителя получают возможность посмотреть на собственный опыт с критической точки зрения, послушать замечания коллег). Всё это придаёт уверенности для дальнейшего участия в конкурсах. Так, в 2022-2023 уч. гг. в Казанской школе был организован Фестиваль открытых уроков функциональной грамотности. В течение недели учителя проводили учебные занятия, которые могли посетить все педагоги школы. Коллеги продемонстрировали методы и приёмы формирования разных видов функциональной грамотности на уроках русского языка, литературы, истории, химии, математики, английского языка, окружающего мира. Результатом методической недели стала видеотека образцовых уроков, которая была использована для аналитической работы во время общешкольного педагогического совета «Функциональная грамотность как цель и результат современного образования».

Но «конкурсная закалка» приобретается не только в профессиональных состязаниях. Это могут быть спортивные соревнования, музыкальные конкурсы, туристические слёты, кулинарные выставки. Учителя поддерживают друг друга в этом. Педагоги школы – участники вокальных коллективов «Русская песня», «Таволга», «Хуторяне», театральных студий «Эксперимент» и «Наш театр», организованных на базе Казанского районного дома культуры. В составе творческих коллективов учителя становятся победителями и призёрами областных и всероссийских конкурсов и фестивалей. Кроме того, педагоги МАОУ Казанская СОШ ежегодно принимают участие в интеллектуальных турнирах «Что? Где? Когда?», соревнованиях по волейболу, баскетболу. Учителя Казанской школы входят в состав сборной Казанского района по футболу. Команда Казанской школы – призёр Районного туристического слёта на Кубок главы Казанского района. Таким образом, происходит создание такой атмосферы, в которой учитель растёт не только в профессиональном плане, но и как личность. И это, конечно, тоже приводит к высоким результатам.

## **Система портфолио**

Каждый учитель нашей школы ведёт портфолио, отслеживает свой профессиональный рост, обобщает и систематизирует опыт.

Методическая система школы подразумевает сопровождение педагога в соответствии с его индивидуальным образовательным маршрутом. Достижения каждого учителя соотносятся с этапами его личной образовательной траектории, цель становится более конкретной.

В конце учебного года учителя, подготовившие лучшие портфолио (с точки зрения наполнения и результативности) рекомендуются заседанием педагогического коллектива к участию во Всероссийском конкурсе на присуждении премии лучшим учителям за достижения в педагогической деятельности. Именно этот конкурс проверяет умение систематизировать собственный опыт, обобщить результативность личного и коллективного участия в профессиональных конкурсах.

Кроме того, на сайте школы есть вкладка «Наши достижения», где размещаются все грамоты и дипломы, полученные педагогами и их учениками. Таким образом, система портфолио ведётся как индивидуально, так и коллективно.

## **Система наставничества**

Процесс общения наставника и наставляемого реализуется как в парах «наставник + молодой педагог», так и при создании творческих проблемных групп из участников и победителей конкурсов прошлых лет. Происходит взаимопосещение уроков, обсуждение интересных идей и, как следствие, профессиональный рост педагогов. В МАОУ Казанская СОШ за каждым молодым специалистом закреплён наставник. Пары наставников и молодых педагогов ежегодно принимают участие в Региональном конкурсе профессионального мастерства «Звёздный час» (номинация «Две звезды»). Методический актив МАОУ Казанская СОШ за всё время существования конкурса подготовил 3 пары педагогов учителей, которые стали финалистами

конкурса. Одна педагогическая пара стала победителем конкурса (2021 г.), одна – дипломантом второй степени (2022 г.).

В школе развито также реверсивное наставничество, когда молодые специалисты взаимодействуют с опытными педагогами и помогают им овладеть современными технологиями, новыми тенденциями в образовании.

### **Сотрудничество с ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО»**

Эта работа позволяет выйти на новый уровень распространения опыта. Педагоги принимают участие в методических днях, семинарах, курсах повышения квалификации не только как слушатели, но и как спикеры, тьюторы. Обучаясь новым методам и подходам в образовании, они делятся собственными разработками с коллегами из других школ, тем самым преодолевая психологические барьеры, приобретая бесценный опыт практики публичных выступлений. Так, в 2017-2018 уч. гг. педагогический коллектив МАОУ Казанская СОШ стал участником методического абонемента «Домашнее задание как форма организации самостоятельной деятельности школьников», организованный ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО». В течение учебного года педагоги под руководством преподавателя ТОГИРРО Марчуковой О.Г. овладевали теоретическими знаниями об особенностях организации самостоятельной работы учащихся, а также давали открытые интегрированные уроки. По итогам работы пять учителей школы продемонстрировали мастер-классы на Августовском педагогическом форуме, а в октябре 2018 года 5 педагогических дуэтов приняли участие в Межрайонном методическом семинаре и провели для гостей школы интегрированные уроки.

Ежегодно учителя МАОУ Казанская СОШ посещают курсы и семинары для творчески работающих педагогов, в процессе которых опытные преподаватели оказывают консультативную методическую помощь конкурсантам.

Стоит отметить, что учителя школы, проявившие себя в профессиональных конкурсах, становятся спикерами курсов, семинаров,

методических сессий, проводимых на базе Тюменского областного государственного института развития регионального образования. За 2018-2023 год 7 учителей МАОУ Казанская СОШ представили свой опыт на таких мероприятиях.

Особую роль в работе по приобретению и распространению конкурсного опыта играет взаимодействие с Ишимским отделением непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников. Учителя Казанской школы регулярно сотрудничают со специалистами ОНППМПР в г. Ишиме. Так, с 2020 по 2023 гг. на базе Ишимского отделения 16 педагогов представили свой опыт в рамках единых методических дней, выставок, семинаров и курсов. С 2023 года МАОУ Казанская СОШ вошла в список школ в качестве стажировочной площадки Тюменской области по теме: «Конкурсы профессионального мастерства как эффективный инструмент профессионального развития».

Таким образом, в процессе систематического сотрудничества с преподавателями Тюменского областного государственного института развития регионального образования педагогический коллектив школы получает возможность повысить свой профессиональный уровень, проявить себя на региональных методических площадках.

Подводя итог, хочется сказать, что секрет успешного участия педагогов в профессиональных конкурсах состоит в постоянном движении, в стремлении к развитию, самоанализу, а также в командной работе. Когда педагог чувствует, что он работает в мотивирующей среде, он находит в себе силы для того, чтобы принять участие в конкурсе, и обязательно будет выступать перед коллегами на внутришкольных методических мероприятиях. И, как сказал Оноре де Бальзак: «Чтобы дойти до цели, нужно, прежде всего, идти». Но девизом педагогов-конкурсантов из Казанской школы является несколько перефразированная мысль французского писателя: «Чтобы побеждать в конкурсах, нужно, прежде всего, участвовать».

## Список рекомендуемой литературы

1. Бершадский М.Е. Российская эффективная школа: образовательная среда, организация и управление / М.Е. Бершадский, В.В. Гузеев, А.А. Нестеренко; под общ. ред. В.В. Гузеева. М.: НИИ школьных технологий, 2019. 187 с.
2. Волков В.Н. К проблеме результативности управленческой деятельности руководителя школы / В.Н. Волков, И.В. Гришина // Управление образованием: теория и практика. 2019. № 1 (33). С. 5—15.
3. Козлова, М. И. Повышение функциональной грамотности как необходимость современного образования / М. И. Козлова // Сборник статей II Международного учебно-исследовательского конкурса - Петрозаводск, 2020. - С. 116-125.
4. Пешня И. С. Конкурсы профессионального мастерства как один из критериев качества современного образования / И. С. Пешня, М. И. Винокурова // Система менеджмента качества: опыт и перспективы. – 2020. – Вып. 9. – С. 99-103.
5. Проектирование модели профессионального развития педагогов школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, работающих с учащимися с риском образовательной неуспешности: Эмпирическая основа и ключевые составляющие / Н. В. Бысик, М. А. Пинская, С. Г. Косарецкий // Психологическая наука и образование. 2018. Т. 23. № 5. С. 87–101.
6. Пронина А.Н. Управление профессиональным развитием молодых педагогов в общеобразовательном учреждении / А.Н. Пронина. - М.: Просвещение, 2019. - 150 с.

7. Психолого-педагогическое сопровождение молодого учителя. Метод. рекомендации / сост.: М.Г. Тымчек, И.В. Клименко, О.И. Грицкан, Н.А. Лоцманова. – Тирасполь: ГОУ ДПО «ИРОиПК», 2020. – 113 с.
8. Серафимович И. В. Профессионализация мышления педагога и развитие профессиональных компетенций в условиях конкурсов профессионального мастерства / И. В. Серафимович, Л. Н. Харавинина // Азимут научных исследований: педагогика и психология. – 2019. – Т. 8. – № 2(27) . – С. 382 – 386.
9. Торопчина О. М. Методическое сопровождение конкурсного движения профессионального мастерства в образовательной организации / О. М. Торопчина, Н. М. Остапенко // Преемственность в образовании. – 2021. – № 28 (3). – С. 541-560.
10. Формирование эффективных практик выхода образовательной организации в благоприятный режим развития: методические рекомендации. / Составители: Е.А. Сахно, В.А. Долгова; науч. ред. проф. А.Н. Кузибецкий. – Волгоград: РИЦ ГАУ ДПО «ВГАПО», 2022 – 32 с.

### **Интернет ресурсы**

1. Баекенова С.А. Школа молодого педагога и её роль в адаптации молодого специалиста // Педагогическая наука и практика. 2016. №3 (13). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/shkola-molodogo-pedagoga-i-eyo-rol-v-adaptatsii-molodogo-spetsialista> (дата обращения: 25.08.2023).
2. Ильина И. В., Беленцов С. И., Бражник О. Ю., Никитина С. В. Конкурсное движение как акселератор развития личностного потенциала педагогов и образовательных сообществ // Ученые записки. Электронный научный журнал Курского государственного университета. 2023. №1 (65). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/konkursnoe-dvizhenie-kak-akselerator-razvitiya-lichnostnogo-potentsiala-pedagogov-i-obrazovatelnyh-soobschestv> (дата обращения: 28.08.2023).

3. Осашина О. Ю. Адаптация молодых специалистов как составляющая деятельности руководителя образовательной организации / О. Ю. Осашина. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2016. — № 21 (125). — С. 905-906. — URL: <https://moluch.ru/archive/125/34399/> (дата обращения: 25.08.2023).

4. Официальный интернет-ресурс [Электронный ресурс]: Министерство просвещения Российской Федерации. Режим доступа: [https://edu.gov.ru/activity/main\\_activities/professional\\_growth\\_and\\_retraining/](https://edu.gov.ru/activity/main_activities/professional_growth_and_retraining/) (дата обращения 28.08.2023).

5. Официальный сайт ТОГИРРО [Электронный ресурс]: Государственное автономное образовательное учреждение Тюменской области дополнительного профессионального образования «Тюменский областной государственный институт развития регионального образования». Режим доступа: [https://togirro.ru/kto\\_my/svedenya\\_ob\\_obr/departments\\_entrs/upr\\_centry/cnppmp\\_o\\_razdel.html](https://togirro.ru/kto_my/svedenya_ob_obr/departments_entrs/upr_centry/cnppmp_o_razdel.html) (дата обращения 28.08.2023).

6. Официальный сайт ФИОКО [Электронный ресурс]: Федеральное государственное бюджетное научное учреждение «Федеральный институт оценки качества образования». Режим доступа: <https://fioco.ru/antirisk> (дата обращения 29.08.2023)

7. Официальный сайт ФИОКО [Электронный ресурс]: Федеральное государственное бюджетное научное учреждение «Федеральный институт оценки качества образования». Режим доступа: [https://riacoko33.ru/otsenka-kachestva-obrazovaniya/metodicheskie-rekomendatsii-po-razvitiyu-mekhanizmov-upravleniya-kachestvom-obrazovaniya/2.2.%20Система%20обеспечения%20профессионального%20развития%20\(проект\).pdf](https://riacoko33.ru/otsenka-kachestva-obrazovaniya/metodicheskie-rekomendatsii-po-razvitiyu-mekhanizmov-upravleniya-kachestvom-obrazovaniya/2.2.%20Система%20обеспечения%20профессионального%20развития%20(проект).pdf) (дата обращения 28.08.2023).



Государственное автономное образовательное учреждение Тюменской области дополнительного профессионального образования «ТЮМЕНСКИЙ ОБЛАСТНОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ»  
(ГАОУ ТО ДПО "ТОГИРРО")

Центр непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников Тюменской области  
(ЦНППМПР ТО)

Рекомендации по использованию успешных практик, разработанные с учетом анализа результатов мониторинга показателей «Успешные практики управленческой деятельности, выявленные на основе анализа результатов мотивирующего мониторинга» – Тюмень, ГАОУ ТО ДПО «ТОГИРРО», 2023. – 57 с.

Авторы:

Менг О.В., начальник отделения непрерывного профессионального мастерства педагогических работников г. Ишима

Глебова М.П., тьютор отделения непрерывного профессионального мастерства педагогических работников г. Ишима

Быкова М.М., директор МАОУ «Прииртышская СОШ»

Каканова Л.С., директор МАОУ Армизонская СОШ

Козлова В.С., начальник отдела организационно - кадровой работы МКУ "ИГМЦ"

Голендухина О.А., директор МАОУ Сорокинская СОШ №1

Тимофеева Л.В., методист МАОУ Абатская СОШ №1

Первухина Е.В., методист МАОУ Казанская СОШ

Объем 3,6 п.л.

Шрифт Times New Romanl 14

Тюмень, (ГАОУ ТО ДПО "ТОГИРРО")