

Министерство образования Кировской области

Кировское областное государственное образовательное автономное
учреждение дополнительного профессионального образования
«Институт развития образования Кировской области»

**Профессиональная траектория развития
руководящих и педагогических кадров
в условиях реализации национального
проекта «Образование»**

Учебно-методическое пособие

Киров
2020

УДК 373.1
ББК 74.204 (2 Рос - 4 Ки)
П-84

Печатается по решению Совета по научной,
инновационной и редакционно-издательской деятельности
КОГОАУ ДПО «ИРО Кировской области»

Рецензенты:

Соколова Н.В., канд. пед. наук, ректор КОГОАУ ДПО «ИРО Кировской области»,

Вепрева Л.А., начальник отдела Кировского образовательного округа министерства образования Кировской области.

Авторы-составители:

Рысева О.Н., министр образования Кировской области,

Даровских И.С., канд. пед. наук, заведующий центром профессионального развития педагогических кадров КОГОАУ ДПО «ИРО Кировской области»,

Кобелева Г.А., заведующий кафедрой управления в образовании КОГОАУ «ИРО Кировской области»,

Бартева С.А., старший методист центра профессионального развития педагогических кадров КОГОАУ ДПО «ИРО Кировской области».

П-84 Профессиональная траектория развития руководящих и педагогических кадров в условиях реализации национального проекта «Образование» [Текст]: Учебно-методическое пособие / Авт.-сост. О.Н. Рысева, И.С. Даровских, Г.А. Кобелева, С.А. Бартева, КОГОАУ ДПО «ИРО Кировской области». - Киров, 2020. - 96 с.

Учебно-методическое пособие разработано в соответствии с федеральным проектом «Учитель будущего» национального проекта «Образование».

Представлены особенности разработки и конкретные примеры профессиональных траекторий развития руководящих и педагогических кадров.

© ИРО Кировской области, 2020
© О.Н. Рысева, И.С. Даровских, Г.А. Кобелева, С.А. Бартева, 2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	4
Термины и определения	5
Раздел 1. Развитие системы образования Кировской области.....	9
Нормативно-правовая основа.....	9
Национальный проект «Образование»: приоритетные направления и новые возможности	10
Об основных направлениях развития системы образования Кировской области.....	15
Раздел 2. Практические основы выстраивания профессиональных траекторий развития руководящих кадров.....	24
Особенности разработки профессиональных траекторий развития руководящих кадров	24
Методики определения уровней профессиональных компетенций руководителей	28
Методика Алана Роу для определения персональных лидерских характеристик руководителей школьного образования	28
Методика проведения мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций.....	42
Факторы и траектории профессионального развития руководителей	61
Раздел 3. Практические основы выстраивания профессиональных траекторий развития педагогических кадров	65
Особенности разработки профессиональных траекторий развития педагогических кадров	65
Методики определения уровней профессиональных компетенций педагогических кадров	75
Анкета «Самооценка уровня развития профессиональных компетенций учителя на основе требований профессионального стандарта «Педагог (профессиональная деятельность в сфере основного общего, среднего общего образования)».....	75
Оценка способности к саморазвитию, самообразованию у педагогов образовательной организации в ходе мониторинга профессиональной компетентности (по В.И. Андрееву)	853
Примеры профессиональных траекторий развития педагогических кадров....	907
Заключение	995

Введение

Национальная система профессионального роста педагогических работников тесно связана с целями, результатами и мероприятиями национальной системы учительского роста (далее – НСУР).

Основные идеи, подходы и конкретные разработки были заложены в НСУР, а затем использовались и развивались при запуске федерального проекта «Учитель будущего» национального проекта «Образование».

Разработка НСУР началась после того, как в перечень поручений Президента РФ по итогам заседания Госсовета 23 декабря 2015 года было включено поручение по «формированию национальной системы учительского роста, направленной, в частности, на установление для педагогических работников уровней владения профессиональными компетенциями». Основным рабочим документом стал «План мероприятий («дорожная карта») по формированию и введению национальной системы учительского роста» (утвержден Приказом Минобрнауки России от 26 июля 2017 года №703).

Необходимость формирования системы учительского роста следовала из доклада «О совершенствовании системы общего образования в Российской Федерации» на заседании президиума Госсовета, где одной из общесистемных задач в сфере общего образования было названо «Повышение профессионального уровня педагогических работников». Было подчеркнуто, что «в условиях введения ФГОС особую актуальность приобретают вопросы подготовки педагогических кадров, повышения их квалификации в целях совершенствования технологий и методик преподавания учебных предметов».

В данном учебно-методическом пособии представлены особенности разработки и конкретные примеры профессиональных траекторий развития руководящих и педагогических кадров, обобщено и систематизировано в целостное представление то, что в разных форматах представлено в нормативных документах. При этом акцент делался на выстраивании системности разрабатываемых материалов.

Термины и определения¹

«Горизонтальное обучение» педагогических работников – система Р2Р (англ. peer-to-peer – «равный равному»), обучение внутри профессиональных сообществ педагогов и руководителей образовательных организаций.

Диагностика профессиональных компетенций – процедура выявления степени развития профессиональных компетенций педагогических работников.

Дистанционные образовательные технологии – образовательные технологии, реализуемые с применением средств информатизации и телекоммуникации, при опосредованном или не полностью опосредованном взаимодействии обучающегося и педагогического работника.

Добровольная независимая оценка профессиональной квалификации – набор процедур, предусматривающих проведение в том числе комплексного экзамена, устанавливающего степень соответствия профессиональным стандартам руководящих и педагогических работников и выполняющего диагностическую функцию определения для них индивидуальных образовательных маршрутов для дальнейшего совершенствования профессионального мастерства.

Кадровый резерв – прошедшие специальный отбор и целевую квалификационную подготовку педагогические работники образовательных организаций, способные к руководящей деятельности, отвечающие требованиям, предъявляемым к должности «руководитель образовательной организации».

Международные исследования – сравнительные исследования по оценке качества образования, которые организуются и проводятся международными организациями.

Национальная система профессионального роста педагогических работников – система государственных и

¹ Модель национальной системы профессионального роста педагогических работников на основе оценки уровня владения профессиональными компетенциями (проект), Москва, 2019

общественных институтов, обеспечивающих непрерывное образование педагогических работников с учетом анализа их потребностей в развитии профессиональных компетенций.

Национальная система учительского роста – система, обеспечивающая возможность карьерного роста педагогических работников соответственно их уровню владения профессиональными компетенциями, подтверждаемыми результатами аттестации, а также с учетом мнения выпускников общеобразовательных организаций, включающая внесение изменений в номенклатуру должностей педагогических работников (утверждена постановлением Правительства Российской Федерации от 8 августа 2013 г. № 678 «Об утверждении номенклатуры должностей педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность, должностей руководителей образовательных организаций») в части дополнения ее должностями, основанными на должности «учитель», а также предполагающая ряд мотивационных и конкурсных мероприятий, направленных на развитие профессионального мастерства педагогических работников.

Непрерывное образование педагогических работников – повышение уровня профессионального мастерства в процессе освоения программ среднего профессионального, высшего и дополнительного профессионального образования и программ краткосрочных обучающих мероприятий (семинаров, вебинаров, мастер-классов, активностей профессиональных ассоциаций, обмена опытом и лучшими практиками и т.п.), в том числе с использованием дистанционных образовательных технологий в течение всей жизни.

Оценочные средства – электронная база контрольно-измерительных материалов, описаний форм и процедур для выявления уровня профессиональных компетенций педагогических работников, управленческих компетенций руководителей общеобразовательных, профессиональных образовательных организаций и организаций дополнительного образования детей.

Педагогический работник – физическое лицо, которое состоит в трудовых, служебных отношениях с организацией, осуществляющей

образовательную деятельность по основным и дополнительным общеобразовательным программам, и выполняет обязанности по обучению, воспитанию обучающихся и (или) организации образовательной деятельности.

Повышение уровня профессионального мастерства – процесс освоения педагогическими работниками новых знаний, навыков и развития компетенций.

Профессиональная квалификация – это достижение определенного уровня профессионального образования педагогического работника, обладающего знаниями, умениями и навыками, необходимыми для выполнения конкретной работы.

Профессиональное мастерство – комплекс профессиональных качеств педагогического работника, обеспечивающих высокий уровень профессиональной педагогической деятельности.

Профессиональное сообщество – группа педагогических работников, объединенная определенными нормами мышления, поведения и взаимодействия, формирующая профессиональную среду.

Профессиональная ассоциация – добровольное объединение педагогических работников с целью создания условий для профессионального общения в процессе обсуждения актуальных профессиональных проблем.

Профессиональный рост – карьера в рамках специализированной профессиональной деятельности, сопровождаемая получением больших полномочий и ответственности, приобретением более высокого лично- профессионального статуса, признания, уровня оплаты труда.

Профессиональные дефициты – отсутствие или недостаточное развитие профессиональных компетенций педагогических работников, вызывающее типичные затруднения в реализации определенных направлений педагогической деятельности.

Профессиональные компетенции педагогического работника – совокупность профессиональных знаний и навыков, необходимых для успешной педагогической деятельности.

Профессиональный стандарт учителя – набор характеристик квалификации, необходимой для осуществления педагогической деятельности в сфере начального, основного, среднего общего образования и выполнения соответствующих трудовых функции.

Руководители образовательных организаций – директор, заместитель директора образовательной организации, реализующей программы общего и (или) дополнительного образования детей.

Сетевая форма реализации образовательных программ – реализация образовательных программ с использованием ресурсов нескольких организаций, осуществляющих образовательную деятельность, обладающих ресурсами, необходимыми для осуществления обучения и иных видов учебной деятельности, предусмотренных соответствующей образовательной программой.

Траектория карьерного роста – линия движения педагога в пространстве профессиональной деятельности, включающая определенные точки приобретения более высокого личностно-профессионального статуса.

Раздел 1. Развитие системы образования Кировской области

Нормативно-правовая основа

1. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года».

2. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

3. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 31.12.2019 № 3273-р «Основные принципы национальной системы профессионального роста педагогических работников Российской Федерации, включая национальную систему учительского роста».

4. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 07.04.2014 № 276 «Об утверждении Порядка проведения аттестации педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность».

5. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 26.07.2017 № 703 «Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») Министерства образования и науки Российской Федерации по формированию и введению национальной системы учительского роста».

6. Паспорт национального проекта «Образование» (утв. президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол от 24.12.2018 № 16).

7. Закон Кировской области от 14.10.2013 № 320-ЗО «Об образовании в Кировской области».

Национальный проект «Образование»: приоритетные направления и новые возможности

В 2018 году издан Указ Президента РФ № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации до 2024 года». Достижение данных целей осуществляется посредством реализации 12 национальных проектов и одной национальной программы.

Целью национального проекта «Образование» является обеспечение глобальной конкурентоспособности отечественного образования и вхождение Российской Федерации в число ведущих стран мира по качеству общего образования.

Их целевые показатели и задачи декомпозированы в федеральные проекты, которые в свою очередь на уровне субъектов РФ представлены региональными проектами. В Кировской области утвержден 51 региональный проект.

Важнейшим элементом образовательной экосистемы является учитель, обладающий ключевыми и профессиональными компетенциями, владеющий актуальными образовательными технологиями и вовлеченный в активный процесс поддержания функционирования и развития данной экосистемы. В рамках нацпроекта «Образование» реализуется 8 региональных проектов.

Проекты направлены на обновление содержания образования, создание необходимой современной инфраструктуры, подготовку профессиональных кадров, совершенствование механизмов управления отраслью.

Целью проекта «Современная школа» является повышение качества общего образования посредством создания современных условий обучения и воспитания. Для этого строятся новые школы, а уже имеющиеся оснащаются современным оборудованием. Особое внимание уделяется обновлению содержания и методов обучения предметной области «Технология».

В 2019 году в 11 коррекционных школ области поставлено учебное оборудование в трудовые мастерские, а также коррекционно-развивающие средства для кабинетов педагога-психолога, учителя-дефектолога, учителя-логопеда. До 2022 года планируется оснастить еще 6 школ.

Всего к 2024 году проектом будут охвачены 24 коррекционные школы.

Начиная с 2020 года в школах, расположенных в сельской местности и малых городах, запланировано создать 265 Центров образования цифрового и гуманитарного профилей, так называемых «Точек роста». Это площадки, оснащенные современным оборудованием, дающие возможность детям из сельских школ изучать предметы: «Технология», «Информатика», «Основы безопасности жизнедеятельности» на принципиально новом уровне.

Основной задачей проекта «Успех каждого ребенка» является формирование эффективной системы выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи, направленной на самоопределение и профессиональную ориентацию всех обучающихся.

В целях повышения доступности дополнительного образования детей технической и естественнонаучной направленностей в 2018 году создано два детских технопарка «Кванториум» в городе Омутнинске и городе Кирово-Чепецке. В 2019 году в мероприятиях детского технопарка «Кванториум» приняли участие более 14,9 тыс. школьников.

На базе «Центра технического творчества» осуществляет работу детский технопарк «Кванториум» в городе Кирове, в котором занимаются более 800 школьников по приоритетным направлениям технологического развития Российской Федерации: Хайтек, Аэроквантум, Автоквантум, Промробоквантум, Промдизайнквантум, IT-квантум, VR/AR-квантум.

В период с 2020 по 2021 год будет создано три мобильных технопарка «Кванториум», в каждом из которых, совмещая очную и дистанционную формы обучения, будут обучаться порядка 1000 детей.

В 2020 году запланировано в организациях дополнительного образования детей создать 4237 мест и оснастить их современным оборудованием.

Кроме того, создан региональный модельный центр, который осуществляет информационно-методическое и программное сопровождение развития региональной системы дополнительного образования детей.

В 2021 году будет создан региональный центр выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи с учетом опыта Образовательного фонда «Талант и успех» в области науки, искусства и спорта.

Проект «Цифровая образовательная среда» направлен на

создание современной и безопасной цифровой образовательной среды путем обновления информационно-коммуникационной инфраструктуры, подготовки кадров, использования образовательных цифровых платформ.

В 2019 году компьютерное оборудование поставлено в 17 образовательных организаций – 15 опорных школ и 2 ведущих техникума.

До 2022 года цифровым оборудованием будут оснащены еще 289 образовательных организаций.

Очень важно, что наряду с оснащением образовательных организаций цифровым оборудованием реализуются мероприятия по обеспечению их высокоскоростным Интернетом в рамках национальной программы «Цифровая экономика» за счет средств федерального бюджета.

Так же будут созданы три Центра цифрового образования «IT-куб» в городах Белая Холуница, Вятские Поляны и Котельнич. Все центры будут являться структурными подразделениями Физико-математического лицея.

Они станут инновационными образовательными площадками, где школьники смогут осваивать востребованные языки программирования, научатся писать приложения для мобильных устройств, работать с большими массивами данных и создавать виртуальную реальность.

На модернизацию профессионального образования направлен проект «Молодые профессионалы».

В 2020 году проведен V Региональный чемпионат «Молодые профессионалы» (WorldSkills Russia) по 24 компетенциям на 11 площадках расположенных на базе техникумов и колледжей города Кирова и районах области.

В июне 2019 года в пяти профессиональных образовательных организациях по 6 компетенциям прошли ГИА в форме демоэкзамена, в которых приняли участие 90 студентов.

В 2021 году будет создан Центр опережающей профессиональной подготовки. Центр станет «единым окном», через которое граждане и работодатели смогут размещать заказ на подготовку специалистов по программам опережающей подготовки в системе СПО области.

Однако, полноценной интеграции учителя в образовательную экосистему в настоящий момент препятствуют в том числе профессиональные дефициты. Создание эффективных механизмов

восполнения профессиональных дефицитов в рамках функционирования национальной системы профессионального роста педагогических работников – одна из приоритетных задач проекта «Учитель будущего» национального проекта «Образование».

Проектом «Учитель будущего» предусмотрено, что не менее половины педагогических работников системы общего, дополнительного и среднего профессионального образования повысят уровень профессионального мастерства в форматах непрерывного образования в центре непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников, который будет создан как структурное подразделение КОГОАУ ДПО «Институт развития образования Кировской области» в 2021 году. Центр будет выполнять роль ресурсного центра, консолидирующего вокруг себя образовательные и организационные ресурсы, наиболее важным из которых является функционирование большого количества стажировочных площадок.

Деятельность центра непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников должна быть в первую очередь сконцентрирована на:

- реализации программ дополнительного профессионального образования «эксклюзивного» содержания;
- организации, сопровождении и развитии программ стажировок;
- формировании и сопровождении деятельности площадок для развития профессиональных педагогических сообществ;
- внедрении моделей «горизонтального обучения»;
- активном использовании цифровых технологий при реализации образовательных проектов.

Весомым ресурсом, обеспечивающим профессиональный рост учителя, являются также профессиональные сообщества, практика создания и функционирования которых требует государственной и общественной поддержки, а также современного подхода, учитывающего произошедшие в последние десятилетия изменения профессионального портрета учителя настоящего, для становления учителя будущего.

Субъектами федерального проекта «Учитель будущего» являются все участники образовательных отношений, в связи с чем ключевой идеей проекта становится создание в образовательной среде «точек роста» для профессионального и карьерного «лифта» педагогов, занятых в системе общего, среднего профессионального и

дополнительного образования детей.

Важно отметить еще и то, что вкладом проекта «Учитель будущего» в общую копилку результата реализации национального проекта «Образование» должно стать повышение средневзвешенного результата Российской Федерации, определяемого международными сравнительными исследованиями по оценке качества общего образования (TIMSS, PISA, PIRLS), которые организуются и проводятся международными организациями.

Субъекты федерального проекта «Учитель будущего» национального проекта «Образование» – все участники образовательных отношений, а это во главу угла ставит изменение качества требований, предъявляемых к педагогическим работникам и руководителям образовательных организаций. Это же определяет и генеральную идею проекта «Учитель будущего» – создание в инновационной образовательной среде «точек роста» для профессионального и карьерного «лифта» педагогов, занятых в системе общего и дополнительного образования.

Модели профессионального развития педагогических работников, действующие в настоящее время в субъектах Российской Федерации, включают в себя формальное, неформальное и информальное образование. Широко используются различные механизмы анализа профессиональных дефицитов педагогов, выявленных по результатам проведения оценочных процедур и построения на этой основе индивидуальных образовательных маршрутов.

Внедрение в рамках реализации проекта «Учитель будущего» механизмов сопровождения и поддержки педагогических работников в возрасте до 35 лет позволяет задействовать дополнительные стимулы для привлечения молодых и амбициозных специалистов в образовательные организации через создание условий для профессиональной и социально-бытовой адаптации педагогических работников, привлечь к педагогической деятельности лучших выпускников организаций среднего профессионального и высшего образования.

Для достижения целевых показателей проекта «Учитель будущего» национального проекта «Образование» немаловажным фактором становится задействование механизмов, обеспечивающих повышение качества руководства образовательными организациями. Одним из таких механизмов должно стать внедрение

централизованных аттестационных процедур руководящих работников, основанных на новых нормативных регуляторах.

Это обеспечивает формирование эффективной системы отбора кандидатов на должность руководителей и создает систему кадрового резерва руководителей общеобразовательных организаций, повышает эффективность образовательной, финансовой, хозяйственной и организационной деятельности образовательных организаций.

Об основных направлениях развития системы образования Кировской области

С 2018 года деятельность системы образования направлена на достижение целей и решение стратегических задач национального проекта «Образование».

2019-2020 учебный год отмечен не только активным проведением мероприятий в рамках нацпроекта, но и вызовами, которые поставила перед нами ситуация с распространением нового коронавируса.

В регионе были приняты исчерпывающие меры для того, чтобы образовательный процесс шел без сбоев и нарушений: объединены знания, навыки, кадровый потенциал, перераспределены 851 единица компьютерной техники. Благодаря принятым мерам все школы организованно закончили учебный год. На высоком уровне прошел Единый государственный экзамен.

В Кировской области на 16% выросло количество стобалльных работ, а 8 выпускников получили наивысший результат по двум предметам, 2 выпускницы – по трем; на 4,9 процентных пункта выросла доля высокобалльных результатов (81 и более баллов).

Неукоснительно выполнять все меры по сохранению здоровья наших детей и, в первую очередь, педагогов необходимо.

Для этого разработано мобильное расписание и для этого будет внедряться комбинированное обучение в 5-11 классах. В Кировской области уже есть опыт дистанционного обучения, в таком режиме был завершен учебный год. Детям, не имеющим техники, передавались компьютеры, при необходимости эта работа будет продолжена.

В благоприятных эпидемиологических условиях сохранится дистанционное обучение на один день в неделю, при неблагоприятном развитии ситуации количество дистанционных дней может быть

увеличено. Эту работу все директора должны организовать самостоятельно, методическую поддержку обеспечит Институт развития образования.

Развитие способностей ребенка начинается с раннего детства. Одна из наших основных задач – повышение охвата детей дошкольным образованием, в том числе – детей раннего возраста, так как именно в возрасте до трех лет закладываются базовые характеристики личности. Раннее развитие позволяет снизить число неуспешных детей в полтора-два раза, предотвратить будущие проблемы с обучаемостью и психологической нестабильностью.

С целью повышения охвата детей в возрасте до трех лет дошкольным образованием в регионе проводится активная работа.

В период с 2018 года до конца 2020 года в области будет построен 21 детский сад.

Для детей этой возрастной категории введено 1219 компенсирующих мест в существующих детских садах за счет капитального ремонта и оснащения помещений.

Увеличение охвата детей раннего возраста дошкольным образованием решается и путем развития частного сектора. В текущем году в четырех частных детских садах г. Кирова создается 223 дополнительных места за счет средств федеральной субсидии.

В 2020 году открыт отраслевой детский сад для детей педагогических и медицинских работников на 200 мест. Отраслевой детский сад является структурным подразделением Кировского педагогического колледжа, и, помимо введения новых мест, решает еще ряд важных задач:

предоставляет возможность востребованным учителям и врачам выйти на работу, снизив кадровый дефицит в учреждениях образования и здравоохранения г. Кирова;

является базовой площадкой для практики студентов педагогического колледжа, что позволяет им приобщаться к профессии поэтапно в условиях реального рабочего места.

Перспективными задачами развития детей дошкольного возраста на данном этапе являются:

активизация развития вариативных форм дошкольного образования для детей раннего возраста, в том числе с привлечением ресурсов частного сектора;

повышение профессиональной компетентности педагогов, работающих с детьми раннего возраста.

В рамках национального проекта «Образование» создается современная образовательная среда: строятся и ремонтируются здания школ, оснащаются новым учебным оборудованием общеобразовательные и профессиональные образовательные организации, проводится ремонт спортивных залов в сельских школах, создаются новые объекты дополнительного образования.

В своем послании Федеральному Собранию в феврале текущего года Президент Российской Федерации отметил, что важно эффективно использовать всю образовательную и другую инфраструктуру, все возможности современных технологий в интересах обучения детей.

В Кировской области с 2018 года создана сеть государственных опорных школ, с филиалами в сельских поселениях, которые являются ресурсными центрами для муниципальных школ и объединяют организации и предприятия района в целях сопровождения профессионального самоопределения детей.

Создание системы опорных школ в области значительно опередило проект «Точка РОСТА», реализуемый в рамках федерального проекта «Современная школа». В 2020 году все опорные школы оснащаются новым оборудованием для реализации дополнительных общеобразовательных программ цифрового, естественнонаучного, технического и гуманитарного профилей.

Инфраструктура Точек РОСТА должна быть использована для проектной деятельности, творческой, социальной самореализации детей, педагогов, а также родительской общественности во внеурочное время.

Одна из главных процедур, направленных на оценку качества образования – Всероссийские проверочные работы для обучающихся 5-9 классов – пройдут осенью 2020 года.

Важно не только обеспечить максимальную объективность оценивания ВПР, но и вести целенаправленную разъяснительную работу среди участников образовательного процесса, особенно родителей, что проверочные работы не являются аттестацией школьников.

ВПР нужны для входной диагностики в начале учебного года с целью корректировки образовательного процесса, чтобы показать уровень знаний школьников и выявить возможные пробелы после дистанционного обучения.

Нацеленность на объективность позволяет вовремя выявить

проблему в обучении и предпринять необходимые меры для ее устранения.

Важным механизмом поддержки одаренных детей является Всероссийская олимпиада школьников.

Прорабатывается вопрос поддержки победителей и призеров регионального и всероссийского этапов за счет средств областного бюджета.

Анализ итогов регионального этапа ВсОШ показывает, что победителями и призёрами в большинстве случаев становятся городские школьники. Так, из 547 дипломантов только 18 (3%) являются обучающимися 12 школ, расположенных в сельских населенных пунктах.

С целью поддержки и развития высокомотивированных детей вне зависимости от места их проживания на базе областных ведущих лицеев и гимназии в г. Кирове в 2019/2020 учебном году созданы сетевые профильные классы.

В прошедшем учебном году в сетевых профильных классах обучалось 170 учащихся 10-11 классов из 57 школ области. Итоги года показали, что это востребованный и успешный формат работы. В настоящее время проведено предварительное комплектование сетевых классов на 2020/2021 учебный год.

В связи с запросами учащихся школ, планирующих получить профессию психолога, логопеда или дефектолога, в Центре дистанционного образования детей откроется педагогический сетевой профильный класс «Основы психологии», в котором будут обучаться 53 старшеклассника из 16 школ области.

Увеличение числа одаренных школьников, вовлеченных в олимпиадное движение, обеспечивается и путем развития цифровых технологий. Так, весной 2020 года на платформе Образовательного центра «Сириус» был организован пригласительный школьный этап всероссийской олимпиады в формате онлайн-туров. Кировская область стала лидером по числу участников – в Олимпиаде приняли участие почти 2 тысячи обучающихся.

Одним из главных механизмов выявления талантов является дополнительное образование.

В области активно работают три площадки технопарка «Кванториум», в которых обучается 1700 детей, а массовыми мероприятиями охвачены порядка 11 тысяч детей ежегодно.

Чтобы дополнительное образование было доступно всем детям в

текущем году, приобретен мобильный технопарк, который с 1 сентября начнет выезды в 14 районов. В первую половину дня на базе технопарка будет проходить урок «Технологии», во вторую – занятия по программам «Кванториума» для обучающихся 6-11 классов. Свыше 1000 школьников станут кванторианцами и начнут осваивать учебную программу по выбранному направлению. В 2021 году область получит еще два мобильных технопарка.

В текущем году создается Центр цифрового образования «IT-куб», в г. Белая Холуница, работа которого будет направлена на обучение детей IT-компетенциям. Более 400 школьников будут учиться самостоятельно разрабатывать информационные системы, получают навыки программирования.

Повышение качества дополнительного образования и доступность востребованных программ обеспечивается путем внедрения системы персонифицированного финансирования дополнительного образования, которая начнет действовать в регионе с нового учебного года.

Этот новый подход, стал своего рода прорывом, так как в модели ПФДО участвуют организации всех форм собственности. Да, мы имеем ограниченные ресурсы, но мы можем направить их в ту сферу, где ребенок может максимально раскрыться!

Индивидуальные траектории ребенка в системе дополнительного образования должны ориентироваться на результаты ребенка в системе общего образования и мнение учителей.

У каждого ребенка будет открыт свой личный кабинет в информационной системе ПФДО, в которой можно будет выбирать кружки и секции, осуществлять запись на программы, отслеживать получение услуги, оценивать образовательную программу.

Образовательные организации должны быть готовы к тому, что новая система предполагает конкуренцию за каждого ребенка, оснащенность организаций дополнительного образования, компетентность работников.

В рамках федерального проекта «Успех каждого ребенка» 47-и учреждениям дополнительного образования приобретено современное оборудование для создания более 4 тысяч новых мест.

Возможность высокомотивированным на обучение школьникам развить свои способности в углубленном изучении предметов, а каждому ребенку – расширить спектр своих интересов в онлайн-форматах обеспечивает реализация регионального проекта «Создание

цифровой образовательной среды Кировской области». В 2019 году министерством образования Кировской области централизованно закуплено 17 комплектов оборудования для 15 опорных школ и 2 ведущих колледжей. В текущем году оборудование получают 102 образовательные организации Кировской области.

Кировская область использует положительный опыт дистанционного обучения в части сохранения активного взаимодействия с родителями, интеграции новых форм обучения в школьные уроки, организации комбинированного обучения.

В период коронавируса регион столкнулся с отсутствием алгоритмов по работе с многообразием платформ и контента, учительским дефицитом по грамотной навигации учащихся в новой для них образовательной среде. В настоящее время на федеральном уровне формируется цифровая образовательная среда путем интеграции контента лучших решений, разработок бизнес-структур и создания единой системы электронного и дистанционного обучения.

Качество образования не сводится только к обученности, набору знаний и навыков, но и связано с задачами успешной социализации, сохранения и укрепления здоровья детей. Поэтому психологическое сопровождение является необходимым условием развития современной школы. В общеобразовательных организациях области работает 178 психологов, т.е. только 37 % школ имеют психолога в штате.

С целью обеспечения доступности услуг педагогов-психологов в 2020 году в Центре дистанционного образования детей в рамках каждого образовательного округа созданы межмуниципальные центры психологической поддержки. Центром заключены договоры с 93 школами.

Для своевременного выявления детей с особенностями в физическом и психическом развитии, отклонениями в поведении в области функционирует 2 центра психолого-педагогической, медицинской и социальной помощи. В детском доме «Надежда» продолжится оказание психолого-педагогической, методической и консультативной помощи гражданам, имеющим детей.

Система специального образования региона включает 32 государственные общеобразовательные организации для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья, при этом в 48% школ осуществляется инклюзивное образование. В образовании должны

быть не просто созданы условия для детей с ОВЗ, эти условия должны обеспечивать возможность получения качественного образования.

Начавшееся в 2019 году в рамках нацпроекта «Образование» оснащение оборудованием трудовых мастерских и кабинетов школ для детей с ОВЗ позволило значительно расширить направления дополнительного образования, на более высоком уровне осуществлять допрофессиональную подготовку обучающихся, а также обеспечить им своевременную и эффективную психолого-педагогическую поддержку.

Ежегодно доводятся контрольные цифры приема организациям профессионального образования на основе опросов работодателей, исходя из реальной потребности региона в квалифицированных кадрах.

Работодателям нужны квалифицированные рабочие и специалисты среднего звена. Система профессионального образования должна не только реагировать на запросы рынка, но и планировать долгосрочную образовательную перспективу выпускников, которые могут возвращаться в свой колледж для совершенствования знаний в той или иной профессии, их актуализации в соответствии с новыми технологическими требованиями предприятий.

О том, что эта работа построена эффективно свидетельствует ежегодный рост числа поступающих в колледжи и техникумы, который составил за последние четыре года 17%. Наши специалисты востребованы, но впереди еще много работы.

Необходимо совершенствовать инфраструктуру профессиональных образовательных организаций. Именно эта тема легла в основу доклада Губернатора Кировской области Игоря Владимировича Васильева перед Президентом Российской Федерации на совместном заседании президиума Госсовета и Совета по науке и образованию.

В рамках федерального проекта «Молодые профессионалы» в 2019 году Кировский технологический колледж на средства федерального гранта создал 5 мастерских.

В 2020 году 4 мастерские создаются в Кировском медицинском колледже.

В 2021 году 12 мастерских будут созданы в Слободском колледже педагогики и социальных отношений, Кировском многопрофильном техникуме и Нолинском политехническом техникуме.

Популяризации рабочих профессий, повышению качества

профессионального образования способствует развитие движения «Молодые профессионалы». В 2020 году V Открытый Региональный чемпионат проходил на 11 площадках по 22 компетенциям. С каждым годом увеличивается число компетенций, в текущем году в чемпионат включены 6 новых компетенций.

Для подготовки кадров, соответствующих требованиям современных технологий, необходимо усилить практическую подготовку преподавателей СПО. С этой целью с 2019 года реализуется региональный проект «Ступени профессионального роста», в рамках которого педагоги проходят стажировку на базе современных предприятий.

Ключевым фактором обеспечения высокого уровня образовательных результатов является ликвидация дефицита и повышение профессионализма педагогических кадров.

В системе образования Кировской области работает почти 24 тысячи педагогов. Доля молодых педагогов в возрасте до 35 лет составляет 18,4%, из них моложе 25 лет – 4,8%. За последние три года доля молодых педагогов в образовательных организациях растет незначительно – в среднем на 0,3% ежегодно.

Министерством образования совместно с Вятским государственным университетом реализуется план мероприятий по обеспечению молодыми квалифицированными педагогическими кадрами образовательных организаций области и повышению статуса учителя на 2020-2023 годы.

На привлечение молодых кадров направлена и федеральная программа «Земский учитель», в рамках которой в 2020 году в районные школы области приедут 10 учителей.

Основная задача – сохранение сельских школ. Их содержание очень затратно, это большие расходы на заработную плату и коммунальные услуги. Совместно с министерством финансов был проработан подход к финансированию сельских школ исходя из нормативов не на учащегося, а на расчетный класс.

Обновляется система методической поддержки педагогов. С 2020 года внедрена новая модель организации методической службы, деятельность которой направлена на объединение и согласование ресурсов Института развития образования Кировской области, муниципальных методических служб, опорных школ, общественно-профессиональных структур.

Новая модель организации методической службы позволяет оперативно реагировать на потребности педагогов, оказывать им адресную помощь, транслировать передовой педагогический опыт.

Раздел 2. Практические основы выстраивания профессиональных траекторий развития руководящих кадров

Особенности разработки профессиональных траекторий развития руководящих кадров

Современная система образования предъявляет все больше требований к готовности руководящих и педагогических работников к непрерывному профессиональному развитию, умению им управлять.

Способность в управлении профессиональным развитием выражается в умении спроектировать его этапы и направления, включающие развитие профессионально значимых личностных качеств, повышение знаний в профессиональной области, квалификационной категории, должностное продвижение и т.д.

Инструментом управления может стать *индивидуальная траектория профессионального развития*, которая все больше входит в теорию и практику образования.

Таким образом, непрерывное профессиональное развитие декларируется в качестве одного из основных принципов эффективного функционирования организаций в любом из секторов экономики и управления в современном мире. Создание действенных систем непрерывного профессионального развития сотрудников инициируется, организуется и контролируется управленческим звеном организаций, что выводит на первый план необходимость решения проблемы соответствия личностно-профессионального профиля руководителей вызовам не только современной действительности, но и требованиям завтрашнего дня.

Рассматривая особенности организации построения профессиональной траектории развития, важно определить её **основные этапы:**

1. Аналитико-диагностический этап включает выбор из существующих альтернатив решения проблемы наиболее приемлемых вариантов.

2. Проектировочный этап – проектирование маршрута профессиональной деятельности, направленной на разрешение возникшей проблемы: содержание работы, проектирование образовательной среды, в которой будет проходить работа, привлечение круга специалистов, готовых оказать помощь, и т.д.

3. Этап реализации индивидуального маршрута

профессиональной деятельности складывается из организации непосредственной работы по реализации индивидуального маршрута профессионального развития путем использования наиболее адекватных методов и приемов исходя из профессиональных и личностных особенностей.

4. Контрольно-оценочный этап – включающий диагностику результативности решения проблемы.

Личностно-профессиональный профиль руководителя (ЛПП) представляет собой совокупность базовых и специальных управленческих компетенций, находящихся на определенном уровне развития, представляя, таким образом, абрис степени реализации установленной модели компетенций².

Процесс достижения максимально возможной в данных условиях степени соответствия индивидуального ЛПП руководителя заданной модели компетенций представляет собой траекторию его личностного и профессионального развития. Моделирование (построение модели) индивидуальной траектории развития основано в первую очередь на выявлении отклонений состава и уровня развития компетенций руководителей от требуемых параметров.

Известно, что успех любой профессиональной деятельности зависит от уровня развития двух видов компетенций – специальных и базовых.

К специальным компетенциям управленческой деятельности, на наш взгляд, относятся умения эффективно реализовывать такие функции, как планирование, организация, мотивация и контроль.

В блок базовых компетенций руководителей целесообразно включить умение критически мыслить, умение коммуницировать, умение коллаборировать, умение формировать эффективные команды.

Указанные компетенции можно условно назвать стратегическими компетенциями. В то же время следует учитывать, что каждая из стратегических компетенций, специальных или базовых, состоит в свою очередь из ряда компетенций операционных. Так, например, умение планировать обеспечивается такими умениями, как умение преадаптивно мыслить, умение ставить цели; умение

² Дамбуева В.Ю. Моделирование индивидуальных траекторий личностного и профессионального развития руководителей <https://izron.ru/articles/aktualnye-problemy-sovremennoy-pedagogiki-i-psikhologii-v-rossii-i-za-rubezhom-sbornik-nauchnykh-tru/seksiya-22-psikhologiya-razvitiya-akmeologiya-spetsialnost-19-00-13/modelirovanie-individualnykh-traektoriy-lichnostno-i-professionalnogo-razvitiya-rukovoditeley/>

организовывать деятельность других – умениями ставить задачи и контролировать процесс их исполнения, формировать и распределять функционалы и т.д.

Исходным материалом для моделирования индивидуальной траектории личностного и профессионального развития руководителя являются модель компетенций как ориентир, с одной стороны, и поведенческие индикаторы компетенций, позволяющие определить уровень их развития, с другой.

Например, для оценки умения концентрироваться на задаче в качестве индикаторов были выбраны реакция на задачу, вовлеченность в работу над задачей при наличии/отсутствии четких инструкций и алгоритмов ее решения, заинтересованность в достижении результата при отсутствии «видимой» личной выгоды, активность сотрудника при устранении сбоев в бизнес-процессах, активность сотрудника в поиске эффективных путей решения задачи.

Анализ поведенческих индикаторов умения концентрироваться на задаче позволяет определить, какую позицию в данный момент занимает сотрудник в организации, а также определить уровень развития данной компетенции.

В зависимости от отношения к процессу реализации компетенции, сотрудник может занимать одну из позиций – негативист, шифтер (от англ. Shift – переключать), пассивный исполнитель, рядовой исполнитель, инициативный исполнитель, лидер.

Позиция негативиста может быть описана выражением «Мне это не надо».

На этом уровне сотрудник отказывается выполнять задачу, если не видит личную выгоду в первом приближении. Последствия невыполнения задачи для организации в целом его не интересуют. Уровень развития компетенции в данном случае определяется как «практически отсутствующий» (= 0 баллов, 0%).

Позиция шифтера характеризуется стремлением найти любого другого исполнителя задачи.

На этом уровне сотрудник осознает последствия невыполнения задачи для организации в целом, но, если не видит личную выгоду в первом приближении, всеми силами пытается переложить ее выполнение на любого другого, независимо от уровня компетентности последнего. Уровень развития компетенции в данном случае определяется как «низкий» (=0,5 балла, 12,5 %).

На позиции «пассивного исполнителя» сотрудник работает над задачей, только при условии постоянного контроля и негативного стимулирования. Уровень развития компетенции чуть ниже среднего, что оценивается в 1 балл (25%).

«Рядовые исполнители» работают над задачей, опираясь на четкие инструкции и используя отлаженные процессы. Если в системе процессов происходит сбой, они не пытаются устранить его самостоятельно, обращаются за помощью или прекращают работу. Такая позиция демонстрирует средний уровень развития компетенции (2 балла, 50%).

На уровне «инициативных исполнителей» реализуется уровень развития компетенции чуть выше среднего (3 балла, 75%). Сотрудники работают над задачей, идентифицируя ее значимость для организации с собственной стратегической выгодой; способны ограничиться только целевым ориентиром, внося необходимые изменения в бизнес-процессы.

Высокий уровень развития компетенции (4 балла, 100%) – это уровень лидеров. Лидеры работают над задачей, не отделяя себя от организации; вкладывают собственные ресурсы (временные, энергетические, материальные) для достижения результата; в случае необходимости создают новые бизнес-процессы; демонстрируют готовность разрабатывать новые эффективные пути решения задачи, опираясь на собственную интуицию используя креативное мышление.

Определив уровень развития каждой операционной компетенции в комплексе компетенции стратегической, можно достаточно точно определить исходную точку моделирования индивидуальной траектории личностного и профессионального развития руководителя.

Методики определения уровней профессиональных компетенций руководителей

Методика Алана Роу для определения персональных лидерских характеристик руководителей школьного образования

Центр развития лидерства в образовании Института образования НИУ ВШЭ использует методику Алана Роу как инструмент для определения персональных лидерских характеристик руководителей школьного образования, а именно для определения стилей принятия управленческих решений. Этот инструмент довольно прост и представляет собой анкету с прилагающейся методикой обработки и интерпретации результатов. Методика разработана профессором Калифорнийского университета Аланом Роу и опубликована в 1983 году, является классикой менеджмента. С недавних пор стала применяться не только в управлении бизнесом, но и в социальной сфере.

Полезна будет директорам школ, чтобы узнать больше о своей управленческой команде, руководителям департаментов образования, чтобы выяснить потенциал корпуса директоров, исследователям, изучающим лидерство в образовании.

Руководитель образовательной организации может предложить своей управленческой команде пройти анкетирование. Анкета состоит из 20 вопросов, где нужно проранжировать утверждения (время заполнения 10-15 минут). После этого у руководителя будет наглядная информация об управленческом профиле своей организации. Это позволит лучше понять, как сотрудники предпочитают решать поставленные задачи. Благодаря этому знанию руководитель может давать своим заместителям более подходящие поручения, точнее распределять зоны ответственности, опираясь на их управленческий стиль. Отталкиваясь от результатов по школе, можно увидеть, насколько сбалансирована управленческая команда. В целом можно обнаружить, подходит ли команда для решения задач, которые стоят перед образовательной организацией сегодня.

Руководитель управления образования может воспользоваться аналитическим блоком, чтобы посмотреть, каков управленческий потенциал у корпуса директоров школ его города или региона. Готовы ли они к реформам, которые, возможно, планирует департамент? Каков процент тех, кто может решать сложные задачи? Как обстоят дела с

кадровым резервом из числа заместителей директоров? Последовательное использование инструмента директорами может позволить наблюдать изменения в директорском корпусе, со временем дать ответ, насколько работает проводимая кадровая политика департамента образования.

Исследователи, изучающие лидерство в образовании, получают открытый доступ к сводной аналитике. Широкий список фильтров и способов сравнения выборок может позволить обнаружить ранее неизвестные закономерности.

Общее описание методики

Методика позволяет измерять определённый аспект персонального лидерства – принятие решений. Это может быть интересно для понимания влияния личных характеристик руководителя или членов управленческой команды на развитие организации. Методика может быть использована для оценки управленческого потенциала как конкретного руководителя, так и управленческой команды. Для определения кадровой политики не только организаций, но и муниципалитетов, регионов. А на уровне организации также и для развития персонала, распределения ролей в соответствии с сильными сторонами членов команды.

Методика более эффективно работает на больших выборках. При этом одно из её ключевых преимуществ – она требует минимальных затрат на сбор и обработку данных. А в случае использования предлагаемого онлайн-инструментария обработка данных производится моментально.

Автором методики Аланом Роу выделяется 4 стиля принятия управленческих решения в зависимости от установок индивида. С одной стороны, играет роль, на что ориентирован руководитель при принятии решений: на необходимость выполнения задачи или на мнение людей. С другой стороны, стиль принятия решений зависит от того, насколько сложные задачи готов решать руководитель – задачи, где все переменные известны, или задачи с высокой степенью неопределённости.



Что означает каждый из стилей в отношении респондентов?

Директивный: Имеют низкую терпимость к неопределённости и тенденцию фокусироваться на технических задачах. Имеют высокую потребность власти, предпочитают материальные награды. Они быстры и деятельны и потому используют для принятия решений мало информации и не рассматривают много разных альтернатив. Имеют расположенность к агрессивности и авторитарности, сосредоточены на текущих внутренних делах организации и жестком контроле. Эффективны в достижении результатов.

Аналитический: Данный стиль присущ людям с абстрактным мышлением, имеющим высокий уровень толерантности к неопределённости. Используют в работе информацию и осторожны при рассмотрении альтернатив. Склонны искать оптимальные решения задач, принимают вызовы. Часто занимают высокие должности в своих компаниях, предлагают новые решения. Предпочитают писать отчёты и искать разнообразие в работе.

Концептуальный: В связи с высокими когнитивными способностями и ориентацией на людей склонны к тщательному изучению решаемых задач и рассмотрению многих альтернатив. Как правило, широко мыслящие люди с системным и стратегическим подходом. Ценят качество и предпочитают открытую и совместную работу с подчинёнными. Высоко креативны и организованы. Как

правило, являются высокопоставленными сотрудниками, ожидающими похвалы и признания. Стремятся быть очень независимыми, не любят находиться под давлением. Предпочитают общественные механизмы контроля и наслаждаются взаимодействием с другими.

Поведенческий: Глубоко озабочены отношениями с коллегами, стремятся быть частью коллектива. Оказывают поддержку, являются хорошими слушателями, восприимчивы к предложениям и легко коммуникабельны. Демонстрируют теплоту и принимают общественный контроль. Предпочитают совещания отчётам и не используют много данных при принятии решений. Ориентированы на людей и текущие проблемы.

Стиль	В стрессе	Мотивирован на	Решает проблемы через	Тип мышления
Директивный	Взрывается	Статус, власть	Правила	Фокусировка на решение задачи
Аналитический	Становится агрессивным	Перемены	Анализ и понимание	Логика
Концептуальный	Начинает ошибаться	Признание	Интуиция	Креативность
Поведенческий	Избегает принятия решений	Принятие	Чувства и инстинкт	Эмоциональность

При взгляде на результаты человека на фоне других респондентов, каждый стиль принятия решений проявляется на одном из трёх уровней: *предпочтительный, запасной, избегаемый*. Подробнее об относительности уровней можно прочитать в разделе «Интерпретация результатов». В зависимости от группы, на фоне которой человек на себя смотрит, он может иметь как несколько предпочтительных стилей, так и ни одного.

Человек редко в течение жизни меняет свой «управленческий профиль», но всё же это возможно. Краткосрочные изменения

происходят в состоянии стресса или перегрузки информацией. Директивный становится злым, аналитик становится директивным, концептуальный принимает ошибочные решения, а поведенческий – перестает принимать решения. Также существует эффект «административной аберрации», когда давление среды приводит к вынужденной смене стиля принятия решений.

Разные стили принятия управленческих решений могут быть эффективны для решения разных задач. В частности, концептуальный стиль определяет реформаторский потенциал.

По И. Адизесу, отсутствие необходимых личностных управленческих качеств у руководителя организации может быть компенсировано за счёт качеств управленческой команды.

Анкета

Отличительной особенностью инструмента является то, что респондент не тратит много времени на заполнение анкеты, в среднем 10-15 минут. Это позволяет мотивировать к участию в исследовании большее число респондентов.

В анкете содержится 20 вопросов-кейсов в виде неоконченных предложений. Респонденту необходимо оценить по шкале 1, 2, 4 и 8 баллов предлагаемые варианты завершения предложений. Каждую из оценок можно использовать в одном вопросе только один раз.

1	Моя главная цель:	Статусное положение	Быть лучшим в моей области	Получить признание за мою работу	Чувство уверенности на работе
2	Мне нравится такая работа:	Техническая и чётко определённая	Достаточно разнообразная	Позволяющая действовать независимо	Связанная с людьми
3	Я ожидаю от моих сотрудников:	Эффективности и скорости	Высоких способностей	Преданности и ответственности	Отзывчивости на предложения
4	В моей работе я стремлюсь:	К практическим результатам	К лучшим решениям	К новым идеям и подходам	К хорошей рабочей среде

5	Я лучше всего общаюсь с другими:	Напрямую, один на один	В письменной форме	В групповой дискуссии	На формальном совещании
6	При планировании я акцентирую внимание:	На текущих проблемах	На достижении целей	На будущих целях	На развитии карьеры сотрудников
7	Когда я сталкиваюсь с проблемой, я:	Опираюсь на проверенные подходы	Провожу тщательный анализ	Ищу творческие решения	Опираюсь на мои чувства
8	При использовании информации, я предпочитаю:	Конкретные факты	Точные и полные данные	Широкий обзор различных мнений	Небольшой объём простых для понимания данных
9	Когда я не уверен, что делать, я:	Полагаюсь на интуицию	Ищу факты	Ищу возможность компромисса	Подожду с принятием решения
10	Если возможно, я избегаю:	Длинных дебатов	Незавершённой работы	Использование чисел и формул	Конфликта с другими
11	Я особенно силен:	В запоминании дат и фактов	В решении сложных проблем	В поиске возможностей	Во взаимодействии с людьми
12	Когда время торопит, я:	Принимаю решение и действую быстро	Следую планам и приоритетам	Спротивляюсь оказываемому на меня давлению	Ищу помощи и поддержки
13	В обществе я обычно:	Говорю с кем-то	Обдумываю сказанное другими	Наблюдаю за тем, что происходит	Слушаю, что говорят

14	Я хорошо запоминаю:	Имена и фамилии людей	Места, где мы встречались	Лица людей	Личности (характеры)
15	Моя работа даёт мне:	Власть влиять на других	Задания, позволяющие испытать себя	Достижение личных целей	Признание других людей
16	Мне хорошо работается с теми, кто:	Энергичны и амбициозны	Уверены в себе	Открыты	Вежливы и доверчивы
17	В условиях стресса я:	Становлюсь беспокойным	Концентрируюсь на проблеме	Прихожу в отчаяние	Становлюсь забывчивым
18	Другие находят меня:	Агрессивным	Дисциплинированным	Человеком с воображением	Человеком, который всегда поддержит
19	Мои решения обычно:	Практичны и прямы	Систематичны или абстрактны	Широки и гибки	Учитывают потребности других
20	Я не люблю:	Терять контроль	Нудной работы	Следовать установленным правилам	Когда мне отказывают

Интерпретация результатов

По итогам прохождения анкетирования респондент узнаёт свои баллы по каждому из четырёх стилей принятия решения. Этого достаточно, чтобы респондент смог сделать независимый вывод о самом себе (например, «у меня больше баллов по аналитическому стилю, чем по другим»). Однако наиболее естественное желание после получения своих результатов – выяснить, много это или мало? Ответ на данный вопрос возможен только на фоне других респондентов.

Таким образом, для ответа на вопрос «Много или мало баллов набрал респондент?» на основе данных всей выборки определяются границы, позволяющие разделить шкалу каждого стиля на три уровня: предпочтительный (используется респондентом наиболее часто), запасной (используется реже, но тоже комфортно респонденту) и избегаемый. После этого респондент может сравнить свой

собственный балл по каждому стилю с указанными границами и выяснить, на каком уровне какой стиль у него находится (разумеется, на фоне именно этой выборки респондентов).

Проиллюстрируем данную мысль на примере респондента, набравшего по итогам анкетирования 75, 80, 65 и 80 баллов по директивному, аналитическому, концептуальному и поведенческому стилю соответственно.



Из иллюстрации видно, что, несмотря на одинаковое количество баллов по аналитическому и поведенческому стилю, из-за того, что генеральная совокупность респондентов показывает более высокие аналитические результаты, границы уровня аналитического стиля находятся выше. Таким образом, на фоне остальных участников анкетирования данный респондент показывает аналитический стиль на запасном уровне, а поведенческий на предпочтительном.

Индивидуальный управленческий профиль

Респонденты, участвовавшие до 2019 года в исследованиях Центра развития лидерства в образовании по методике Алана Роу, получали индивидуальный управленческий профиль – документ, в котором указаны общие характеристики выборки, индивидуальные баллы респондента, диаграмма результатов и таблица интерпретации полученных данных. Эта информация направлялась по электронной почте спустя достаточно длительное время, требовавшееся на обработку результатов и подготовку документов.

С появлением инструмента «Диагностика для лидера» процедура получения результатов существенно упростилась. Достаточно заполнить анкету на сайте, и управленческий профиль будет доступен

непосредственно сразу по окончании анкетирования. Вместе с этим у респондента появится и возможность сравнить свои результаты с самыми разными группами управленцев.

Результаты анкетирования

Стиль	Баллы	Уровень
Директивный	52	Избегаемый
Аналитический	92	Заласной
Концептуальный	123	Предпочтительный
Поведенческий	33	Избегаемый

Персональная информация участника опроса

Пол:	Мужской
Возраст:	31-40
Должность:	Заместитель директора
Опыт работы:	11-20 лет
Организация:	

Ваши результаты на фоне других респондентов:

Выборка 312 анкет

Должность:
Заместитель директора

Возраст:
— Все варианты —

Управленческий стаж:
— Все варианты —

Локация:
Население более 1 млн человек

или

— Все города —

— Все регионы —

— Все страны —

Тип организации:
Общеобразовательная организация

Период анкетирования:
dd.mm.yyyy — dd.mm.yyyy

Все время
2018
2016
2017
2016

Дополнительные фильтры

	Директивный	Аналитический	Концептуальный	Поведенческий
Верхняя граница:	87	98	77	73
Нижняя граница:	67	83	61	54

Сравнить
Сбросить

При использовании аналитических данных просим указывать ссылку на Центр развития лидерства в образовании Института образования НИУ ВШЭ.

Профиль образовательной организации

Для руководителя образовательной организации будет доступен её полный профиль с результатами анкетирования всей управленческой команды. Знание предпочтительных и избегаемых стилей принятия решений может позволить директору точнее определять круг задач, с которыми человек будет справляться наиболее эффективно. Вторая важная возможность – увидеть, насколько сбалансирована команда. Этот фактор может быть полезен для достижения результативности управления. И, наконец, третья возможность – соотнести свою управленческую команду с задачами, которые стоят перед школой. Если перед школой стоит задача разработки новой современной образовательной программы, и желательно это сделать с опорой на мнение коллектива, а в

управленческой команде нет никого с высокими показателями по концептуальному стилю, то нужно думать, как усилить эту команду такими специалистами.

Если в организации анкетирование прошли директор и 4 заместителя, то профиль может выглядеть, например, так:

Участники организации

Личные данные	Директивный	Аналитический	Концептуальный	Поведенческий
<input checked="" type="checkbox"/> Директор 15.01.2019 Женский Возраст: Более 50 Опыт: Более 20 лет	56 Избегаемый	50 Избегаемый	75 Запасной	119 Предпочтительный
<input checked="" type="checkbox"/> Заместитель директора 15.01.2019 Мужской Возраст: 41-50 Опыт: 11-20 лет	80 Запасной	89 Запасной	74 Запасной	57 Избегаемый
<input checked="" type="checkbox"/> Заместитель директора 15.01.2019 Женский Возраст: 41-50 Опыт: 5-10 лет	65 Избегаемый	83 Запасной	88 Предпочтительный	64 Запасной
<input checked="" type="checkbox"/> Заместитель директора 15.01.2019 Женский Возраст: 41-50 Опыт: 11-20 лет	91 Предпочтительный	102 Предпочтительный	55 Избегаемый	52 Избегаемый
<input checked="" type="checkbox"/> Заместитель директора 15.01.2019 Женский Возраст: Более 50 Опыт: Более 20 лет	89 Предпочтительный	97 Предпочтительный	52 Избегаемый	62 Запасной

[Выбрать все](#) [Отменить все](#) [Обновить](#)

Организация на фоне других респондентов:

Выборка 1268 анкет

Должность:
— Все варианты —

Возраст:
— Все варианты —

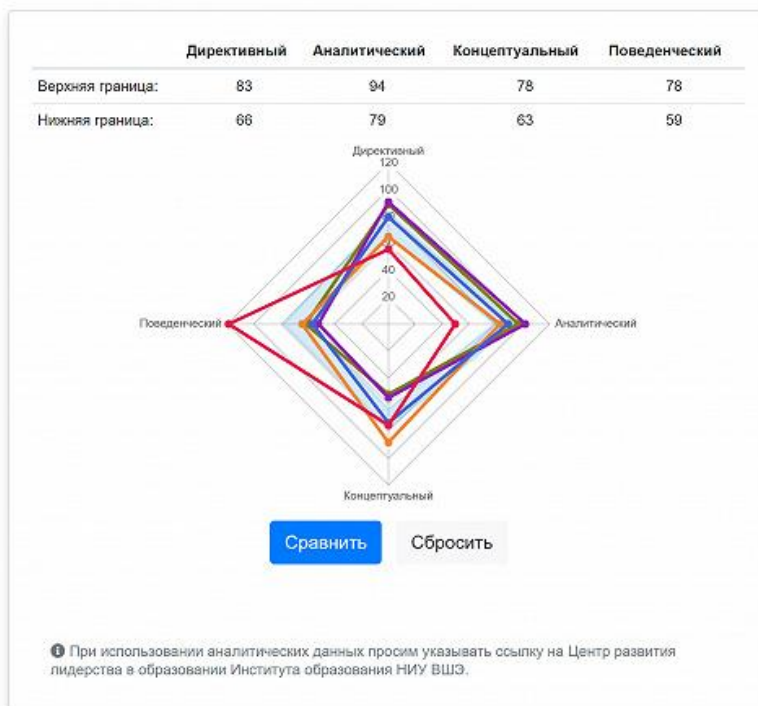
Управленческий стаж:
— Все варианты —

Локация:
— Все типы городов —
или
— Все города —
— Все регионы —
— Все страны —

Тип организации:
— Все варианты —

Период анкетирования:
dd.mm.yyyy — dd.mm.yyyy
 Все время 2019 2018 2017 2016

Дополнительные фильтры



Первое, что обращает на себя внимание, это отсутствие у одного из заместителей директора предпочтительных стилей принятия решений. Конечно, это показатель относительный и считается на фоне всей базы данных. Но в целом стоит на это обратить внимание, возможно, человек не слишком комфортно себя чувствует на

управленческой позиции, для него сложнее подобрать подходящую задачу.

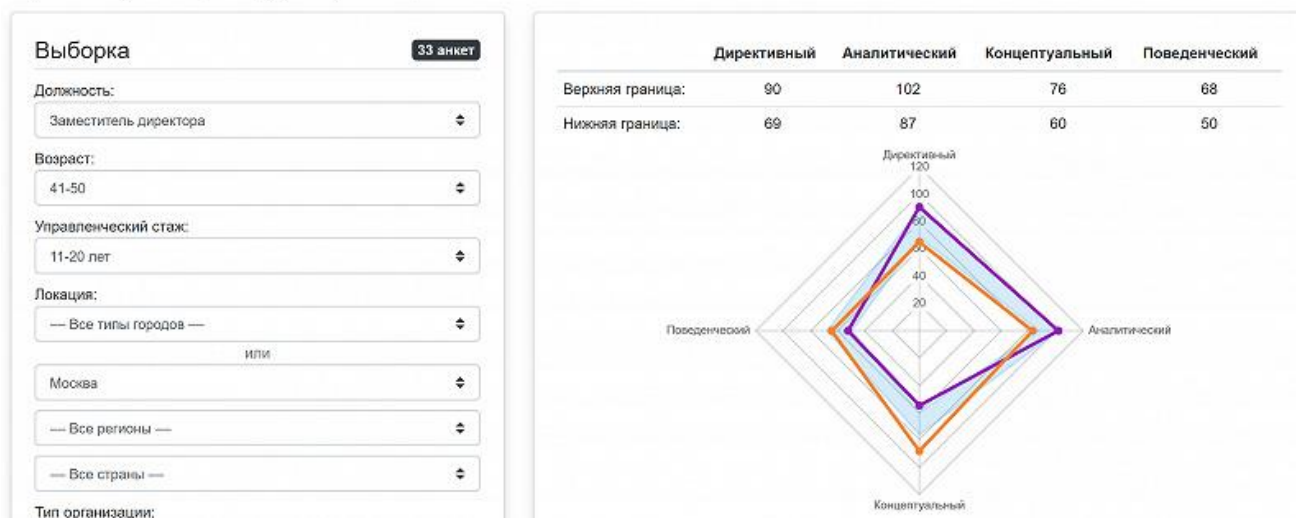
Также сразу становится заметным, насколько сильно отличается директор (красный цвет линии) от своей команды. Она в существенно большей степени предпочитает управление на личных отношениях, чем действовать с опорой на данные. Впрочем, для этого у неё есть заместители, которые могут изучать фактологию за неё, оставляя директору роль коммуникатора и «главы семейства».

Не всегда удобно изучать диаграмму из-за количества построенных графиков (по числу прошедших анкетирование в школе). Поэтому графики можно построить только для выбранных персон, на которых директору интересно обратить внимание. Посмотрим на результаты двух конкретных заместителей директора на фоне респондентов той же должности и возраста.

<input checked="" type="checkbox"/> Заместитель директора 15.01.2019 Женский Возраст: 41-50 Опыт: 5-10 лет	65 Избегаемый	83 Избегаемый	88 Предпочтительный	64 Запасной
<input checked="" type="checkbox"/> Заместитель директора 15.01.2019 Женский Возраст: 41-50 Опыт: 11-20 лет	91 Предпочтительный	102 Запасной	55 Избегаемый	52 Запасной
<input type="checkbox"/> Заместитель директора 15.01.2019 Женский Возраст: Более 50 Опыт: Более 20 лет	89	97	52	62

[Выбрать все](#) [Отменить все](#) [Обновить](#)

Организация на фоне других респондентов:



Обратим внимание, что у заместителя директора, график которого строится фиолетовым цветом, аналитический стиль изменил уровень с предпочтительного на запасной. Это связано с тем, что теперь мы смотрим на этих же людей на фоне другой группы (на фоне московских заместителей директоров возраста от 41 до 50 лет с

управленческим стажем от 11 до 20 лет), и у этой группы результаты аналитического стиля выше.

Аналитические возможности для управленцев и исследователей

В исследовательских центрах, лабораториях в течение многих лет собираются данные, и, как правило, они считаются «авторской собственностью». Мы представляем, как много пользы науке может дать появление исследовательских данных в открытом доступе. Но иногда на пути встают препятствия в виде определённых обязательств перед респондентами, иногда – в виде отсутствия простых инструментов для публикации (впрочем, необходимые для этого сервисы уже существуют). Так или иначе, проблема доступа к открытым данным в науке присутствует, и сфера образования не исключение.

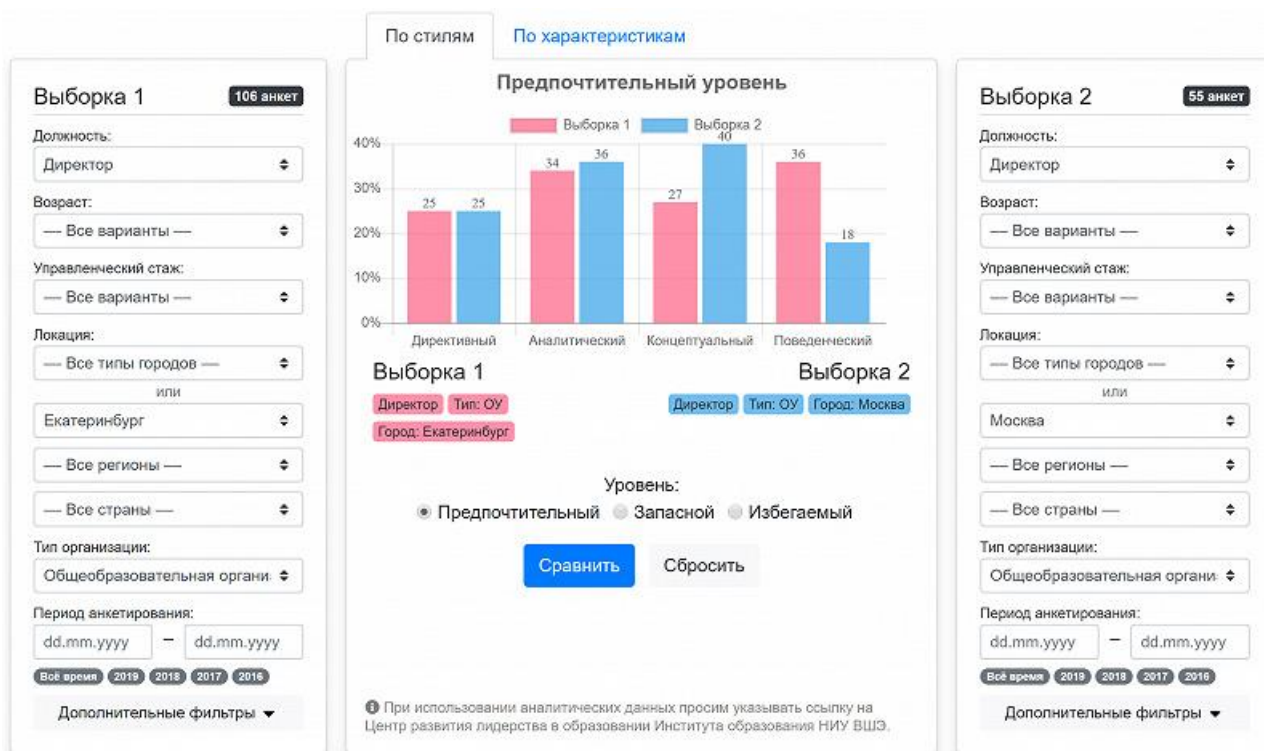
Мы полагаем, что некоторые данные, собираемые Центром развития лидерства в образовании, могут оказаться полезными широкому кругу исследователей, аналитиков, руководителей. И поэтому данные, которые накапливаются нашим инструментом по методике Алана Роу, становятся общедоступными в обезличенном виде и размещаются в разделе «Открытая аналитика». Более того, данные представляются не в «сыром» виде, а сразу с инструментами анализа.

Для руководителей управлений образования

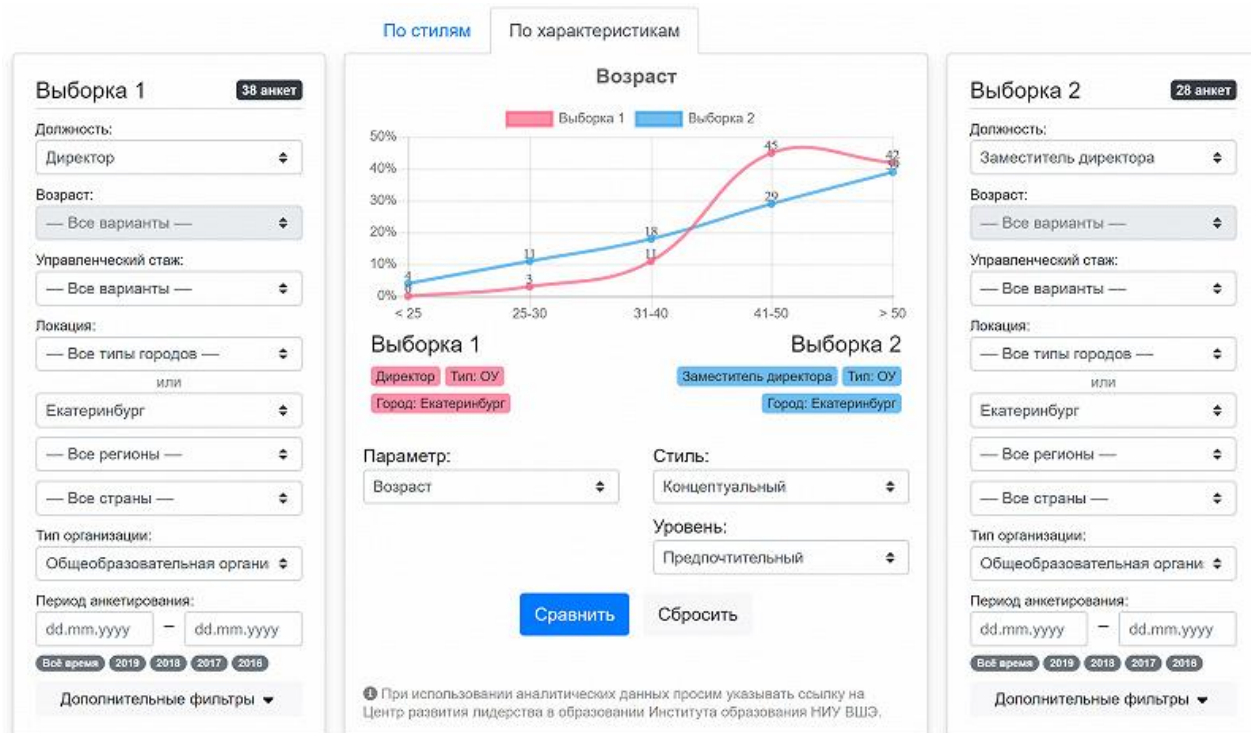
Изучая данные по анкетам своей территории, даже на обобщённых данных можно сделать много выводов. Встроенные в аналитический инструмент фильтры позволят сконцентрироваться на интересующей категории управленцев. Полей для уточнения выборки весьма много: *должность респондента, его возраст, управленческий стаж, город, тип организации, количество учеников в школе* и другие.

Инструмент аналитики устроен таким образом, что всегда сравнивает 2 выборки анкет, составленных по разным критериям. В 2018 году большое количество школ Екатеринбурга приняли участие в исследовании по методике Роу. Позволим себе воспользоваться их данными и приведём несколько примеров того, какие срезы могли бы оказаться интересными руководителю департамента образования.

Исходя из сравнения следует оценить интерес к опыту реформ московского образования, учесть особенности территории.



Для более детального анализа кадрового потенциала можно посмотреть, например, в каких возрастных категориях среди директоров и их заместителей больше всего стратегов, проектировщиков, реформаторов (тех, у кого концептуальный стиль принятия решений предпочтительный).



Методика проведения мониторинга эффективности руководителей образовательных организаций

Мониторинг эффективности деятельности руководителей ОО является составляющим элементом региональной системы оценки качества образования.

Основными **целями** мониторинга эффективности деятельности руководителей ОО являются:

- повышение результативности деятельности руководителей образовательных организаций, повышение качества принятия управленческих решений;
- повышение результативности деятельности образовательных организаций в целом.

Показатели, методы сбора информации

Оценка эффективности деятельности руководителей ОО осуществляется по следующим направлениям:

- соответствие деятельности возглавляемой организации требованиям законодательства;
- информационная открытость организации;
- качество организации образовательного процесса;
- качество образовательной, воспитательной и социокультурной деятельности обучающихся;
- качество образовательных результатов;
- инновационная деятельность;
- обеспечение условий безопасности и условий охраны труда;
- результаты участия в федеральных и региональных программах, проектах;
- индивидуальные достижения руководителя.

В оценке эффективности принимают участие руководители всех образовательных организаций Кировской области.

Для обеспечения корректного сравнения эффективности руководителей образовательных организаций разбиваются по группам в зависимости от типа образовательной организации:

Группа образовательных организаций	Тип образовательной организации
1	общеобразовательные организаций Кировской области
2	организации дополнительного образования детей Кировской области
3	общеобразовательные организаций Кировской области (с особыми условиями обучения: школы-интернаты для обучающихся, воспитанников с ограниченными возможностями здоровья)
4	образовательные организации Кировской области (с особыми условиями обучения: школы-интернаты для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей)
5	общеобразовательные организации Кировской области (с особыми условиями обучения: общеобразовательные ОО при УФСИН России по Кировской области)
6	организации дополнительного профессионального образования
7	профессиональные образовательные организации

Данные о деятельности руководителей образовательных организаций будут получены методами анкетирования и статистической обработки полученных данных.

Оценка и анализ показателей эффективности руководителей ОО осуществляется на основании:

- анкетирования руководителей образовательных организаций;
- мониторинга аттестованных руководителей и педагогических работников;
- мониторинга индивидуальных достижений руководителей ОО;
- мониторинга участия ОО в федеральных и региональных программах, проектах;
- оценки эффективности деятельности областных государственных образовательных организаций, подведомственных министерству образования Кировской области;
- независимой оценки качества образования;
- самообследования образовательных организаций;
- мониторинга итогов учебной деятельности (средние областные показатели качества образования);

- аналитической справки по участию ОО в федеральных и региональных программах, проектах;
- аналитической справки по индивидуальным достижениям руководителей ОО.

Анкетирование проводится КОГАУ «Центр оценки качества образования», анализ статистических данных – КОГОАУ ДПО «Институт развития образования Кировской области».

Итоговая оценка эффективности руководителей образовательных организаций определяется путем суммирования баллов по каждому показателю для соответствующей группы образовательных организаций.

В зависимости от суммы набранных баллов, результат эффективности дифференцируется и определяется степень эффективности руководителя образовательной организаций.

Степень эффективности:

- высокая эффективность руководителя образовательной организаций (90-100% от максимального количества баллов);
- средняя степень эффективности руководителя образовательной организаций (89-75% от максимального количества баллов);
- неэффективный руководитель (менее 74 % от максимального количества баллов) (Приложение 1).

По результатам проведения мониторинговых исследований организации, определенные министерством образования Кировской области, в установленные сроки разрабатывают:

аналитические материалы по эффективности деятельности руководителей образовательных организаций;

общий рейтинг руководителей образовательных организаций и рейтинг руководителей образовательных организаций по каждому направлению оценки эффективности, а также по видам образовательных организаций;

программу наставничества руководителей;

программу реализации дополнительных профессиональных программ, в том числе стажировок на базе ведущих образовательных организаций для руководителей образовательных организаций;

методические рекомендации для органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования, по проведению собеседования с руководителями при аттестации, назначении на должность, отборе кадрового резерва руководителей образовательных организаций;

методические материалы по управлению ОО для руководителей ОО с низкой эффективностью.

По результатам проведения мониторинговых исследований министерством образования Кировской области проектируется и реализуется комплекс мер по эффективности руководителей через:

- разработку руководителем ОО плана мероприятий по повышению эффективности управленческой деятельности с транслированием продуктивных (инновационных) моделей управления, утверждение плана МОКО;

- реализацию программы наставничества руководителей ОО;

- реализацию адресных дополнительных профессиональных программ, в том числе стажировок на базе ведущих ОО;

- консультационно-методическое сопровождение руководителей ОО с низкой эффективностью;

- направление в органы местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования, методических рекомендаций, для собеседования с руководителями при аттестации, назначении на должность, отборе кадрового резерва руководителей образовательных организаций.

Показатели и критерии оценки эффективности деятельности руководителей образовательных организаций

В рамках каждого направления оценки эффективности деятельности руководителей ОО определяется перечень показателей

1.1. Направление «Соответствие деятельности организации требованиям законодательства»

Показатели:

1.1.1. отсутствие неисполненных в срок предписаний надзорных органов в сфере образования и отрицательных заключений проверяющих органов

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
отсутствие	1
наличие	0

Тип образовательной организации: все

1.1.2. отсутствие жалоб на деятельность организации

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
отсутствие	1
наличие	0

Тип образовательной организации: все

1.2. Направление «Информационная открытость организации»

Показатели:

1.2.1. Соответствие официального сайта образовательной организации в сети «Интернет» требованиям законодательства

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
соответствие	1
не соответствие	0

Тип образовательной организации: все

*1.2.2. Актуальность материалов организации на сайте
www.bus.gov.ru*

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
соответствие	1
не соответствие	0

Тип образовательной организации: все

1.2.3. Наличие публичной отчетности организации

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
соответствие	1
не соответствие	0

Тип образовательной организации: все

*1.2.4. Наличие отчетности на портале Министерства образования
Кировской области*

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
соответствие	1
не соответствие	0

Тип образовательной организации: все

1.3. Направление «Качество организации образовательного процесса»

Показатели:

1.3.1. Наличие действующих коллегиальных органов управления

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
наличие	1
отсутствие	0

Тип образовательной организации: все

*1.3.2. Степень исполнения государственного задания по объему
и качеству*

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
100%	1

ниже 100%	0
-----------	---

Тип образовательной организации: все

1.3.3. Количество обучающихся на одного педагогического работника (учитывая совместителей)

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
на уровне и выше среднего областного показателя	1
ниже среднего областного показателя	0

Тип образовательной организации: все

1.3.4. Доля работников, относимых к основному персоналу

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
на уровне и выше среднего областного показателя	1
ниже среднего областного показателя	0

Тип образовательной организации: все

1.3.4. Участие педагогов в профессиональных конкурсах

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
наличие участников	1
отсутствие участников	0

Тип образовательной организации: все

1.3.5. Доля педагогических работников, аттестованных на квалификационные категории

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
выше 80% от общего количества работников	1
80% и ниже от общего количества работников	0

Тип образовательной организации: все

1.3.6. Доля педагогических работников, имеющих ученую степень, звание

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
выше 30% от общего количества педагогических работников	1
30% и ниже от общего количества педагогических работников	0

Тип образовательной организации: 6, 7

1.3.7. Доля педагогических работников, имеющих специальное (дефектологическое) образование (учитывая совместителей)

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
на уровне и выше среднего областного показателя	1
ниже среднего областного показателя	0

Тип образовательной организации: 3

1.3.8. Доля педагогических работников в возрасте до 35 лет

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
на уровне и выше среднего областного показателя	1
ниже среднего областного показателя	0

Тип образовательной организации: все

1.3.9. Доля привлеченных средств в общем бюджете организации

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
2% и более	1
ниже 2%	0

Тип образовательной организации: все

1.3.10. Отсутствие замечаний по качеству и срокам представления установленной отчетности организации

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
отсутствие	1
наличие	0

Тип образовательной организации: все

1.3.11. Отсутствие просроченной кредиторской задолженности

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
отсутствие	1
наличие	0

Тип образовательной организации: все

1.3.12. Доля педагогических работников, прошедших повышение квалификации в течение последних трех лет

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
100%	1
ниже 100%	0

Тип образовательной организации: все

1.3.13. Доля детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, переданных в семьи граждан (за исключением временно передаваемых)

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
10% и более	1
ниже 10%	0

Тип образовательной организации: 4

1.4. Направление «Качество образовательной, воспитательной и социокультурной деятельности обучающихся»

Показатели:

1.4.1. Правонарушения, обучающихся в отчетном периоде

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
отсутствие	1
наличие	0

Тип образовательной организации: все

1.4.2. Доля обучающихся (воспитанников), систематически участвующих в спортивно-оздоровительных мероприятиях образовательной организации

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
60% и более	1
ниже 60%	0

Тип образовательной организации: все

1.4.3. Доля обучающихся, систематически участвующих в мероприятиях организации, направленных на социализацию обучающихся

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
60% и более	1
ниже 60%	0

Тип образовательной организации: все

1.4.4. Наличие действующих музея, театра, художественной студии и т.п.

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
наличие (не менее 3-х)	1
отсутствие	0

Тип образовательной организации: все

1.4.5. Участие обучающихся в общественно-значимых социальных проектах, волонтерском движении (не менее 4-х в течение года)

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
участие	1
отсутствие	0

Тип образовательной организации: все

1.4.6. Участие обучающихся в конкурсах, смотрах, олимпиадах регионального уровня и выше

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
участие	1
отсутствие	0

Тип образовательной организации: все

1.4.7. Доля обучающихся с ОВЗ, охваченных психолого-педагогическим сопровождением

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
60% и более	1
ниже 60%	0

Тип образовательной организации: 3, 4

1.4.8. Доля воспитанников, охваченных досуговой деятельностью, организованной образовательной организацией

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
60% и более	1
ниже 60%	0

Тип образовательной организации: 4

1.4.9. Доля воспитанников, охваченных летним отдыхом и комплексным оздоровлением

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
60% и более	1
ниже 60%	0

Тип образовательной организации: 4

1.4.10. Доля выпускников очной формы, трудоустроившихся по полученной специальности (профессии) в течение календарного года, следующего за годом выпуска

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
90% и выше	1
ниже 90%	0

Тип образовательной организации: 7

1.4.11. Численность обучающихся, трудоустроенных в каникулярный период

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
на уровне и выше среднего областного показателя	1
ниже среднего областного показателя	0

Тип образовательной организации: 1

1.5. Направление «Качество образовательных результатов»

Показатели:

1.5.1. Доля обучающихся, освоивших образовательные программы

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
100%	1
ниже 100%	0

Тип образовательной организации: все

1.5.2. Доля выпускников, успешно прошедших государственную итоговую аттестацию

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
100%	1
ниже 100%	0

Тип образовательной организации: 1, 3, 4, 5, 7

1.5.3. Доля выпускников, получивших диплом с отличием

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
5% и выше	1
ниже 5%	0

Тип образовательной организации: 7

1.5.4. Доля обучающихся, родителей (законных представителей), удовлетворенных качеством предоставляемых услуг (по результатам внутренней оценки качества образования)

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
100%	1
ниже 100%	0

Тип образовательной организации: все

1.5.5. Удовлетворенность населения качеством предоставляемых образовательных услуг (по результатам независимой оценки качества образования)

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
90% и выше	1
ниже 90%	0

Тип образовательной организации: все

1.5.6. Наличие системы отслеживания динамики индивидуальных образовательных результатов обучающихся

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
наличие	1
отсутствие	0

Тип образовательной организации: все

1.5.7. Организация каникулярного образовательного отдыха, каникулярной практики

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
наличие	1
отсутствие	0

Тип образовательной организации: 1

1.5.8. Организована внутренняя система оценки качества образования

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
наличие	1
отсутствие	0

Тип образовательной организации: все

1.5.9. Коэффициент участия выпускников общеобразовательных организаций в ЕГЭ

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
100%	1
ниже 100%	0

Тип образовательной организации: 1

1.6. Направление «Инновационная деятельность»

Показатели:

1.6.1. Наличие инновационных площадок

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
наличие	1
отсутствие	0

Тип образовательной организации: все

1.6.2. Представление опыта работы инновационных площадок на уровне образовательного округа, на областном уровне, на федеральном уровне

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
наличие	1
отсутствие	0

Тип образовательной организации: все

1.7. Направление «Обеспечение условий безопасности и условий охраны труда»

Показатели:

1.7.1. Создана служба по охране труда и технике безопасности

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
наличие	1
отсутствие	0

Тип образовательной организации: все

1.7.2. Наличие плана мероприятий, обеспечивающего безопасность организации в соответствии с паспортом безопасности

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
наличие	1
отсутствие	0

Тип образовательной организации: все

1.7.3. Отсутствие чрезвычайных ситуаций (пожары, нарушения системы жизнеобеспечения) в течение трех лет

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
отсутствие	1
наличие	0

Тип образовательной организации: все

1.7.4. Отсутствие травматизма участников образовательных отношений

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
отсутствие	1
наличие	0

Тип образовательной организации: все

1.7.5. Проведение в полном объеме перечня инструктажей по ТБ и ОТ

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
отсутствие	1
наличие	0

Тип образовательной организации: все

1.8. Направление «Результаты участия в федеральных и региональных программах, проектах»

Показатели:

1.8.1. Участие образовательной организации в федеральных и региональных программах, проектах (не менее 3-х)

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
участие	1
отсутствие	0

Тип образовательной организации: все

1.8.2. Наличие современных учебных кабинетов, лабораторий, мастерских, оборудованных в соответствии с требованиями ФГОС/WS

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
наличие	1
отсутствие	0

Тип образовательной организации: 1, 3, 4, 5, 7

1.8.3. Наличие и реализация договоров о сетевой форме реализации образовательных программ

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
наличие	1
отсутствие	0

Тип образовательной организации: все

1.8.4. Наличие доступной образовательной среды

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
наличие	1
отсутствие	0

Тип образовательной организации: все

1.8.5. Число персональных компьютеров на 100 обучающихся

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
на уровне и выше среднего областного показателя	1
ниже среднего областного показателя	0

Тип образовательной организации: 1,3,4,5,7

1.8.6. Максимальная скорость подключения к сети «Интернет» (100 Мбит/с для города, 50 Мбит/с для села)

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
наличие	1
отсутствие	0

Тип образовательной организации: все

1.8.7. Наличие и функционирование электронной информационно-образовательной среды, том числе электронные библиотеки, электронные журналы, электронные дневники и т.п.

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
наличие	1
отсутствие	0

Тип образовательной организации: все

1.9. Направление «Индивидуальные достижения руководителя»

Показатели:

1.9.1. Наличие первой или высшей аттестационной категории

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
наличие	1
отсутствие	0

Тип образовательной организации: все

1.9.2. Повышение квалификации по образовательным программам управленческого профиля

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
наличие	1
отсутствие	0

Тип образовательной организации: все

1.9.3. Участие в мероприятиях по передаче управленческого опыта. Руководитель является наставником для неэффективных/молодых руководителей

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
наличие	1
отсутствие	0

Тип образовательной организации: все

1.9.4. Победа в конкурсах управленческих кадров на региональном, федеральном уровне

Критерии оценки:

значение показателя	количество баллов
наличие	1
отсутствие	0

Тип образовательной организации: все

Факторы и траектории профессионального развития руководителей

Индивидуальная траектория профессионального развития руководителя в большой степени зависит от его субъектности. Целью и результатом реализации индивидуальной траектории профессионального развития является развитие профессиональной компетентности.

Профессиональная компетентность – способность педагога решать профессиональные задачи и получать необходимые результаты: «профессионализм» «квалификация» «педагогическая культура» «педагогическая образованность». Ключевые, предметные и специальные компетенции обеспечивают профессионализм педагогического работника.

Новое качество профессиональных компетентностей – это восприимчивость к реализации новых образовательных технологий, в том числе информационных, способность решать профессиональные задачи в условиях выбора и неопределенности, в контексте повышения уровня: профессиональной мотивации в учебной и внеурочной деятельности на основе развития самостоятельности.

Говоря о профессиональном развитии личности, следует иметь в виду, что в нормативно заданных ситуациях, стимулирующих его, оно детерминировано. И только в критические моменты развития этот процесс приобретает индетерминированный, вероятностный и случайный характер³.

В процессе профессионального развития представляется правомерным выделение:

- 1) психофизиологических,
- 2) психологических,
- 3) социально-профессиональных,
- 4) социально-экономических факторов.

К психофизиологическим факторам мы относим физические характеристики человека, гендерные и возрастные особенности: *физические* недостатки (плохой слух или зрение, дефекты внешности) и *возрастные изменения*, связанные со старением. Психогеронтологи отмечают следующие *виды и признаки* психологического старения человека:

³ Новиков Ю.Т. Профессиоведение и психология профессий: Конспект лекций. Омск: Изд-во ОмГТУ, 2006. 72 с. <https://studfile.net/preview/2687999/page:38/>

– социально-психологическое старение, выражающееся в ослаблении интеллектуальных процессов, перестройке мотивации, изменении эмоциональной сферы, возникновении дезадаптивных форм поведения, росте потребности в одобрении и др.;

– нравственно-этическое старение, проявляющееся в навязчивом морализировании, скептическом отношении к молодежной субкультуре, преувеличении заслуг своего поколения и др.;

– профессиональное старение, характеризующееся невосприимчивостью к нововведениям, канонизацией индивидуального опыта и опыта своего поколения, снижением темпа выполнения профессиональных функций и др.

К *психологическим* факторам – особенности познавательной и интеллектуальной сферы, социально- и профессионально значимые качества и потенциал личности: *невысокий уровень познавательных способностей* (слабая память, плохая концентрация внимания и т.д.) и *низкий уровень развития интеллекта*. Их влияние начинает сказываться еще в общеобразовательной школе, определяя темп усвоения знаний, умений и навыков. Невостребованные интеллектуальные способности постепенно угасают. Однако интеллект работников, занятых теми видами труда, выполнение которых связано с решением профессиональных проблем, поддерживается на высоком уровне до конца их профессиональной жизни.

Вместе с тем в каждом из нас заключены огромные компенсаторные возможности. Е.П. Ильин и другие ученые выделяют несколько видов психологической компенсации:

- 1) за счет знаний и умений;
- 2) благодаря выработке индивидуального стиля деятельности;
- 3) за счет замены недостаточно развитой способности другой;

4) достижение высокого уровня выраженности сложной способности посредством интеграции более частных. Наиболее ярко компенсаторные возможности прослеживаются в индивидуальном стиле деятельности. Индивидуальный стиль деятельности понимается как интегральный феномен взаимодействия требований деятельности и индивидуальности человека.

Социально-профессиональными факторами являются: содержание профессии, способы выполнения деятельности, а также случайные критические события, влияющие на профессиональное

развитие: ответственность, самостоятельность, рефлексия, поведенческая гибкость, мобильность.

Ответственность, по мнению К.А. Абульхановой-Славской и К. Муздыбаева, служит средством внутреннего контроля (самоконтроля) и внутренней регуляции (саморегуляции) деятельности личности, которая выполняет должное по своему усмотрению, сознательно и добровольно. Ответственность определяет степень профессиональной активности личности.

Мобильность – это способность к быстрому переключению с одного вида деятельности на другой. В основе мобильности лежат процессы пластичности и гибкости.

Поведенческая гибкость понимается как способность человека отказываться от несоответствующих ситуации способов поведения и вырабатывать или принимать новые подходы к разрешению проблемной ситуации при неизменных принципах и нравственных основаниях жизнедеятельности.

Еще одним фактором, определяющим профессиональное развитие, является *потенциал личности* – динамическое интегративное образование, определяющее ресурсные возможности профессионального развития человека и его способность к освоению и продуктивному осуществлению профессиональных видов деятельности. Для каждого момента времени можно говорить о конкретном потенциале личности. С изменением временного периода потенциал как возможность и ресурс развития личности также изменяется.

В качестве *социально-экономических* факторов мы выделяем рыночные условия хозяйствования, материальное вознаграждение за результаты труда, этнические особенности, место проживания. Изменение прежней системы оплаты труда привело к резкому усилению миграции из низкооплачиваемых сфер: образования, здравоохранения, культуры. Большинство устремились в сферы торговли и обслуживания, но далеко не все смогли себя в них реализовать.

В погоне за достойной зарплатой некоторые люди заключают с собой негласный контракт: я не реализую себя как профессионал, я выполняю ту работу, которая мне не нравится, но зато имею хорошие деньги. Человек сознательно ограничивает свое профессиональное развитие в надежде впоследствии наверстать упущенные возможности. Изначально разные возможности для

профессионального развития имеют жители города и деревни. Профессионально самоопределиться и самореализоваться легче в городе. Информационные технологии стирают эти границы.

Фактором профессионального развития могут быть случайные события и неблагоприятные обстоятельства в реализации профессиональных планов.

Профессиональное становление специалиста в основном обусловлено внешними воздействиями. Однако внешнее влияние опосредуется внутренними условиями, к которым относятся своеобразие психики личности, ее социальный и профессиональный опыт. *В процессе становления профессионала, увеличения масштаба личности субъект все более выступает фактором своего развития, преобразования объективных обстоятельств в соответствии со своими личными свойствами.*

Влияние рассмотренных внешних и внутренних факторов на сценарий (траекторию и темп) профессионального становления личности зависит от возраста, пола и стадий становления профессионализма. Гипотетически можно выделить следующие наиболее часто встречающиеся варианты сценариев.

1. *Плавное замедление профессионального развития.* Траектория представляет собой плавное нарастание профессионализма без достижения стадии профессионального мастерства с постепенным угасанием прогрессивной динамики развития и спадом профессиональной активности.

2. *Стагнирующее профессиональное развитие.* Траектория характеризуется длительными периодами профессионального застоя.

3. *Спад профессиональной активности и возможная редукция профессионального развития.* Как правило, резкий спад активности обусловлен воздействием внешних, социально-экономических факторов или изменениями в руководстве организации.

4. *Вершинные достижения в профессии.* Количественное накопление профессиональных компетенций и опыта *приводит к скачкообразным качественным изменениям в уровне профессиональной зрелости.*

5. *Кардинальное изменение траектории профессионального развития,* обусловленное сменой профессии. Личность практически заново начинает профессиональное развитие.

6. *В отдельных случаях – катастрофа, уход из профессии под влиянием критических жизненных или профессионально*

обусловленных событий (болезнь близких, резкое ухудшение собственного здоровья, ослабление психических процессов, вынужденное увольнение и др.).

Следует подчеркнуть, что *решающее значение* в профессиональном становлении личности принадлежит ее профессиональной активности; *важную роль* играют социально-экономические условия; на темп, профессиональную пригодность и результативность влияют также экологические и некоторые другие факторы.

Раздел 3. Практические основы выстраивания профессиональных траекторий развития педагогических кадров

Особенности разработки профессиональных траекторий развития педагогических кадров

Современной образовательной организации для ее функционирования и развития в соответствии с современными требованиями необходимы педагоги, соответствующие требованиям профессиональных стандартов и способные решать задачи, определенные федеральными государственными образовательными стандартами: обладающие творческим потенциалом, аналитическими и коммуникативными способностями, умениями самообразовываться и непрерывно профессионально развиваться.

По мнению П.Г. Щедровицкого, под профессиональным развитием педагога понимается процесс направленных, закономерных личностных и деятельностных изменений, проявляющихся в способности профессионала (человека, владеющего определенной технологией деятельности) изменять собственную деятельность (ломать прежнюю и строить новую) за счет смены средств деятельности. Поэтому профессиональное развитие педагога на современном этапе необходимо рассматривать с позиции проектирования его профессионального роста как деятельности, направленной на профессиональные достижения, рост профессионального мастерства и достижение качества образования. Актуальной становится задача, направленная на изменение подходов к поиску новых точек профессионального роста педагогического

работника, а именно формированию его индивидуальной образовательной траектории развития.

При построении профессиональной траектории развития педагога важно учитывать:

- реальные потребности и затруднения (дефициты), выявленные на основе требований профессиональных стандартов;
- профессиональные интересы педагога;
- уникальность личности педагога и этап его профессионального развития;
- уровень его профессиональной компетентности.

Г.А. Шешерина отмечает, что профессиональные потребности педагогов очень разноплановые. Содержание профессиональных дефицитов с определенной долей условности можно разделить на три основные группы:

1) дефициты содержательного характера, в основе которых недостаточное владение предметным содержанием учебной дисциплины, которую преподает педагог;

2) дефициты методического характера, когда педагог затрудняется в знании и подборе форм, приемов, методов, средств, технологий развития познавательных способностей и интересов обучающихся, опыта творческой деятельности, в знании основ и способов контрольно-оценочной деятельности и др.;

3) дефициты организационно-коммуникационного характера, связанные, например, с неумением установить контакт с обучающимися и т.д.

Далее автор выделяет группы педагогических работников в зависимости от преобладающего у них вида профессиональных затруднений:

– во-первых, это молодые педагоги, затруднения которых в большей степени носят методический и организационно-коммуникационный характер;

– во-вторых, это педагоги, учащиеся которых систематически демонстрируют низкие образовательные результаты; их проблемы, как правило, имеют содержательный и методический характер;

– в-третьих, это педагоги-лидеры с высокой мотивацией к профессиональному развитию, потребности которых в значительной мере индивидуальны и требуют особого внимания.

Одной из особенностей выстраивания индивидуальной траектории развития педагогов необходимо выделить организацию

методического сопровождения со стороны методической службы. Роль методической деятельности в выстраивании индивидуальной траектории развития педагогов значима и незаменима. Она рассматривается как способ развития кадрового потенциала в процессе активного взаимодействия субъектов системы образования друг с другом. Целью этой деятельности является удовлетворение актуальных и выявление потенциальных образовательных потребностей посредством освоения наиболее рациональных методов и приемов организации образовательной практики, обобщения и распространения наиболее ценного педагогического опыта, а также создания методических продуктов для улучшения обеспечения образовательного процесса. Выделяют следующие этапы выстраивания индивидуальной траектории:

1) Аналитико-диагностический этап, включающий:

– вычленение проблем педагогом и осознание необходимости получить методическую помощь в их решении;

– изучение субъектами (педагогом и методической службой) причин возникновения данных проблем (диагностика и самодиагностика);

– совместное обобщение полученной информации и формулирование вариантов решения выявленных проблем;

– выбор педагогом из существующих альтернатив решения проблем наиболее приемлемых вариантов.

2. Проектировочный этап, предполагающий совместное проектирование индивидуальной траектории развития профессиональной деятельности педагога, направленной на разрешение возникших проблем: содержание работы, проектирование образовательной среды, в которой будет проходить работа педагога, привлечение круга специалистов, готовых оказать помощь педагогу и т.д.

3. Этап реализации индивидуальной траектории развития педагога, складывающийся:

– из оказания первичной помощи педагогу на начальном этапе реализации траектории, ее корректировки в процессе реализации;

– организации систематической методической помощи и поддержки педагога в процессе реализации индивидуальной траектории профессионального развития путем использования наиболее адекватных методов и приемов, исходя из его профессиональных и личностных особенностей.

4. Контрольно-оценочный этап, который включает совместное обсуждение результата решения проблем.

Несмотря на то, что профессиональная траектория развития педагогов выстраивается с помощью методических служб, обязательным её компонентом является самостоятельная методическая работа педагогов, включающая в себя:

- изучение научной, методической, педагогической, технической литературы, нормативно-правовых документов;
- разработку и совершенствование рабочей программы;
- творческое освоение и использование инновационных педагогических технологий и передового педагогического опыта;
- посещение открытых мероприятий, проводимых опытными педагогами, имеющими высокие показатели качества обучения, применяющими в своей педагогической практике инновационные педагогические техники и технологии;
- составление методических разработок и др.

Выделяют несколько уровней компетенций у педагогических работников.

Компетентность в области разработки образовательной программы, методических, дидактических материалов и принятия педагогических решений отражает квалификационную готовность педагога разработать и реализовать программу деятельности и принимать решения в различных педагогических ситуациях, осознавая всю полноту ответственности за эти решения и последствия их реализации.

Компетентность в разработке и реализации образовательных программ позволяет осуществлять преподавание с учетом уровня подготовленности и мотивированности обучающихся. Обоснованный выбор учебников и учебно-методических комплектов (далее – УМК), разработка собственных дидактических и методических материалов являются составной частью педагогической деятельности. Ключевой результат педагогической деятельности во многом определяется тем, насколько компетентно педагог реализует образовательную программу. Компетентность в области разработки программы педагогической деятельности позволяет педагогу добиваться высоких показателей в обучении.

Педагогу приходится постоянно решать педагогические проблемы, и в этом процессе им могут применяться как стандартные решения (решающие правила), так и творческие (креативные) или

интуитивные решения.

Данная компетентность может быть раскрыта через три ключевых показателя: умение выбрать и реализовать типовые образовательные программы, умение разработать собственные образовательные программные, методические и дидактические материалы, умение принимать решения в педагогических ситуациях.

Умение выбрать и реализовать типовую образовательную программу, методические и дидактические материалы заключается в хорошем знании педагогом типовых образовательных программ, учебников, УМК в области своей педагогической деятельности и умении выбрать те из них, которые позволяют достичь поставленных образовательных целей.

Так, дифференцированный подход в обучении позволяет в рамках единого образовательного стандарта варьировать программы, различающиеся уровнем сложности содержания (“разноуровневые”), объемом и профессиональной направленностью (программы для лицейских классов, гимназических и классов с углубленным изучением отдельных учебных предметов). При всем разнообразии программ принцип их построения традиционен. Они реализуют основное условие – добиться образовательных результатов в соответствии с заданными требованиями. Достижение образовательных результатов – овладение обучающимися (воспитанниками) определенными знаниями, навыками, развитие способностей, личностных качеств и др. в процессе реализации программы педагогической деятельности – это основной показатель эффективности, т.е. критерий, на основе которого профессионализм педагога оценивают ученики, родители, коллеги, администрация.

Компетентный педагог выбирает программы, учебники и УМК обоснованно, может сравнивать программы, учебники и УМК между собой, видит их сильные стороны и ограничения.

Умение разработать собственную образовательную программу, методические и дидактические материалы предполагает, что педагог осознает важность принципов дифференциации и индивидуализации обучения, поэтому разрабатывает собственные материалы, позволяющие реализовать эти принципы.

Педагоги с высоким уровнем развития педагогической компетентности используют разнообразные методические приемы. Дидактические средства учителя разнообразны, он обращает особое внимание на то, с помощью каких дидактических приемов и

методических средств можно достичь запланированных образовательных результатов.

Для оценки компетентности по данному показателю необходимо учитывать то, насколько программа, реализуемая учителем, позволяет достигать высоких результативных показателей у разных по успеваемости и уровню развития обучающихся. Эксперту важно помнить, что деятельность никогда не осуществляется нормативно одобренным способом.

Нормативный способ выполнения деятельности всегда индивидуализируется под влиянием внешних условий деятельности и специфики ее субъекта, поэтому, так или иначе, но каждый педагог вносит что-то свое в типовую программу при ее реализации. Важно оценить, насколько это “свое” позволяет достигать учебных и воспитательных целей.

Таким образом, компетентный педагог осознает важность разработки и модификации программ, разработки дидактических и методических средств, владеет технологией разработки образовательных программ и реализует ее, добивается благодаря этому высоких показателей обученности, а также умеет объяснить коллегам суть нововведений, предложить им свой опыт, участвует в конкурсах, публикует информацию об авторских разработках в специализированной прессе.

Умение принимать решения в педагогических ситуациях особенно важно, т.к. педагогу приходится постоянно отвечать на вопросы, поставленные практикой: как установить дисциплину; как мотивировать познавательную активность; как вызвать интерес у конкретного ученика; как обеспечить понимание и т.д.

Компетентный учитель обязательно анализирует образовательные ситуации, понимает причины поступков обучающихся, предлагает творческие решения, направленные на достижение образовательных целей. Он одновременно обладает терпением, выдержкой и пониманием того, какое решение в какой ситуации наиболее адекватно поставленным целям.

Опытный педагог понимает, какие решения принимает только он сам, а какие надо принимать вместе с коллегами, учениками и их родителями, он осознает, насколько велика его личная ответственность за принятые решения, не избегает ее, не ждет указаний сверху, а оперативно реагирует на возникшую ситуацию.

Педагог учитывает разные мнения при принятии решений, умеет

обосновать свой выбор, готов к пересмотру решений под воздействием фактов или новой информации.

Компетентность в области организации педагогической деятельности отражает умение педагога организовывать взаимодействие с детьми, общаться с ними, руководить их деятельностью и оценивать ее результаты.

Данная компетентность проявляется в подготовке и проведении занятий, в умении педагога управлять классом (группой). Педагог старается организовать работу каждого ребенка, создавать рабочий настрой и деловую обстановку. Все это повышает интерес, внимание, учебно-познавательную активность обучающихся.

Такое поведение педагога позволяет найти подход к отдельным ученикам с учетом их индивидуальных способностей, помочь положительно проявить себя. На занятиях педагог сочетает различные формы коллективной и индивидуальной работы, организует самостоятельную деятельность учащихся, сокращает однотипные упражнения. Он создает ситуации активного общения – не только монолога, но и диалога, полилога – позволяющие ученику выразить себя, проявить инициативу, самостоятельность в способах выбора познавательной деятельности, типов учебных заданий, вида и форм дидактического материала.

Данная компетентность может быть раскрыта через три ключевых показателя: умение устанавливать субъект-субъектные отношения, умение организовать учебную деятельность обучающихся, умение реализовать педагогическое оценивание.

Умение педагога устанавливать субъект-субъектные отношения с учеником проявляется во взаимопонимании, установлении отношений сотрудничества, в способности ценить ученика, готовности помогать ему, в позитивном настрое по отношению к нему.

Компетентный педагог чутко относится к проблемам обучающихся. В целом такое отношение педагога к ученику можно назвать бережным, но не потворствующим. Педагог осознает важность и эффективность всех форм воздействия, поэтому при необходимости бывает требовательным и настойчивым, но всегда он выбирает адекватные способы и реализует их в процессе взаимодействия.

Педагог стремится разобраться в психологических особенностях собеседника (ребенка, родителя, коллеги), умеет слушать, умеет задавать вопросы так, чтобы быть услышанным и получить содержательный ответ, умеет передать информацию на доступном для

собеседника языке, умеет регулировать свои эмоции в процессе коммуникации.

Умение организовать учебную деятельность обучающихся означает, что педагог умеет организовывать деятельность обучающихся по добыванию и применению знаний, формированию способностей, социально значимых качеств, способствует развитию у них навыков, необходимых для учебной деятельности и дальнейшего самообразования.

Такая задача гораздо сложнее для педагога, чем простая передача информации на занятии. Для того чтобы ее решить, компетентный педагог дозирует помощь, в которой нуждается учащийся, может использовать подсказку или наводящий вопрос для активизации самостоятельной активности учащегося.

У такого педагога не возникает ситуаций, когда явно видно, что ученик не в состоянии справиться с предложенным ему заданием, молчит и при этом думает только о том, когда же от него “отстанут”. Например, педагог умеет подвести ученика к “открытию”, задает вопросы так, что ученик начинает сравнивать, анализировать, систематизировать информацию. Педагог использует примеры и аналогии для того, чтобы ученик мог перенести ранее усвоенные знания или способы действия на другие ситуации.

Педагог объясняет ученикам, как лучше организовать выполнение задания, с каких заданий начать, на что обратить особое внимание, – так он помогает учащимся сформировать приемы самостоятельного поиска знаний и стремление к самообразованию (самовоспитанию).

Умение проводить педагогическое оценивание является важным показателем, т.к. грамотное педагогическое оценивание должно направлять развитие учащегося от внешней оценки к самооценке.

Педагогическая оценка фиксирует уровень образованности ученика, степень соответствия данного уровня нормативно одобренным требованиям, является основой для контроля и регуляции педагогической деятельности, т.к. отражает степень достижения ее целей. Компетентный педагог хорошо понимает критерии оценивания, объясняет их еще до выполнения учениками задания, всегда может обосновать, почему он поставил ту или иную оценку.

Педагог умеет показать обучающемуся, в какой степени их самооценка соответствует требованиям к выполнению заданий. Все это позволяет педагогу устранить возможное непонимание, обиду или

агрессию ученика. При этом педагог не умаляет значимости творческих, нестандартных решений обучающегося. Действия педагога, связанные с разъяснением критериев оценки и правил ее выставления, важны для учеников, т. к. внешнее оценивание сопровождает человека не только в школе или в вузе, но и в других сферах жизни.

Если педагог стремится к тому, чтобы ученик понимал, почему ему выставлена определенная оценка, и что надо сделать, чтобы она стала выше, он, по сути, способствует тому, что ученик усваивает позитивные социальные нормы и правила поведения, являющиеся залогом успешного включения молодого человека в социальные отношения.

Компетентность в области обеспечения информационной основы деятельности отражает теоретическую и методическую грамотность педагога, свободное владение предметом, объем знаний о профессиональной деятельности, которым он обладает, умение получать, обрабатывать и представлять профессионально необходимую информацию, знание условий педагогической ситуации, особенностей обучающихся, особенностей взаимоотношения педагога и учеников.

Информация является обязательным компонентом педагогической деятельности как системы. Чем адекватнее, точнее и полнее будет информационная основа, тем эффективнее будет осуществляться профессиональная педагогическая деятельность.

Данная компетентность может быть раскрыта через три ключевых показателя: компетентность в методах преподавания, компетентность в предмете преподавания, компетентность в субъективных условиях деятельности.

Компетентность в методах преподавания выделяется в качестве отдельного показателя, т. к. необходимым критерием грамотной педагогической деятельности является умение адекватно подбирать приемы и методы работы в рамках одного занятия или цикла занятий.

Компетентный педагог умеет гибко адаптировать технологии преподавания к возрастным особенностям обучающихся, уровню их подготовленности, их интересам, меняет выбор методов с учетом конкретных условий; использует методы, побуждающие детей рассуждать.

Важным элементом преподавания являются используемые педагогом методические материалы и дополнительные источники.

Каждый прием, используемый педагогом, должен способствовать достижению целей всего занятия.

Компетентность в предмете преподавания означает, что педагог сочетает теоретическое знание предмета с пониманием возможностей его практического применения и умеет использовать данное знание.

Он видит в реальной практике примеры, которые способны проиллюстрировать ученикам знание предмета. Знание предмета является необходимым, но недостаточным условием хорошего преподавания. Реально проблема заключается в том, что порой педагог, хорошо зная свой предмет, не способен эффективно организовать процесс обучения.

Компетентность в предмете предполагает не только свободное владение педагогом фактической информацией, но и знание основных научных концепций, принципов, связей, методов исследования и нерешенных проблем. Педагоги, которые хорошо владеют своим предметом, знают, какие вопросы могут заинтересовать обучающихся, стремятся добиться глубокого понимания, информируют обучающихся о “черных дырах” в данной области познания. Ученики видят в таком преподавателе богатый источник информации по данному предмету.

Также педагог может иногда “скрыть” информацию, чтобы заинтриговать учеников и стимулировать их самостоятельный поиск. Когда ученики вовлечены в “научный спор”, педагог демонстрирует им важность восприятия предмета как целостного образования с внутренней структурой и связями.

Методики определения уровней профессиональных компетенций педагогических кадров

Для того чтобы профессиональное развитие педагога было эффективным, необходимо, чтобы он умел диагностировать проблемы в профессиональной деятельности и на основе результатов диагностики выстраивать индивидуальную траекторию своего развития.

Важно проводить мониторинг профессионального развития педагога, то есть непрерывно отслеживать изменения в профессиональной деятельности педагога с целью включения результатов наблюдений в управление его профессиональным развитием. В качестве инструмента мониторинга могут выступать ряд диагностических методик.

Анкета

«Самооценка уровня развития профессиональных компетенций учителя на основе требований профессионального стандарта «Педагог (профессиональная деятельность в сфере основного общего, среднего общего образования)»⁴

Вам предлагается определить уровень сформированности Ваших профессиональных компетенций на основании требований профессионального стандарта. При этом процедуру самооценки осуществлять в баллах, где:

0 баллов – низкий уровень владения компетенцией: выполнение деятельности под руководством наставника при ограниченной личной ответственности; применение профессиональных компетенций только при решении стандартных (типовых) задач;

1 балл – средний уровень владения компетенцией: частичная самостоятельность при управлении деятельностью в стандартных ситуациях; владеет технологиями проектирования и организации различных видов деятельности обучающихся;

2 балла – высокий уровень владения компетенцией: полная самостоятельность выполнения профессиональной деятельности; творческий подход, выбор альтернативных современных методов при

⁴ Профессионально-личностное развитие педагога в контексте профессионального стандарта: учебное пособие. – Ставрополь: «АРГУС» Ставропольского государственного аграрного университета, 2018. – 207 с.

решении поставленных задач; осуществление мониторинга деятельности, рефлексии и коррекции поставленных целей в соответствии с изменениями условий.

Профессиональные компетенции Обобщенная трудовая функция – Педагогическая деятельность по проектированию и реализации образовательного процесса	Самооценка педагога
ОБЩЕПЕДАГОГИЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ. ОБУЧЕНИЕ	
Трудовые действия	
Разработка и реализация программ учебных дисциплин в рамках основной общеобразовательной программы	
Осуществление профессиональной деятельности в соответствии с требованиями федеральных государственных образовательных стандартов основного общего, среднего общего образования	
Участие в разработке и реализации программы развития образовательной организации в целях создания безопасной и комфортной образовательной среды	
Планирование и проведение учебных занятий	
Систематический анализ эффективности учебных занятий и подходов к обучению	
Организация, осуществление контроля и оценки учебных достижений, текущих и итоговых результатов освоения основной образовательной программы обучающимися	
Формирование универсальных учебных действий	
Формирование навыков, связанных с информационно-коммуникационными технологиями (ИКТ)	
Формирование мотивации к обучению	
Объективная оценка знаний обучающихся на основе тестирования и других методов контроля в соответствии с реальными учебными возможностями детей	
Необходимые умения	
Владеть формами и методами обучения, в том числе выходящими за рамки учебных занятий: проектная деятельность, лабораторные эксперименты, полевая практика и т.п.	

Объективно оценивать знания обучающихся на основе тестирования и других методов контроля в соответствии с реальными учебными возможностями детей	
Разрабатывать (осваивать) и применять современные психолого-педагогические технологии, основанные на знании законов развития личности и поведения в реальной и виртуальной среде	
Использовать и апробировать специальные подходы к обучению в целях включения в образовательный процесс всех обучающихся, в том числе с особыми потребностями в образовании: обучающихся, проявивших выдающиеся способности; обучающихся, для которых русский язык не является родным; обучающихся с ограниченными возможностями здоровья	
Владеть ИКТ-компетентностями: общепользовательская ИКТ-компетентность; общепедагогическая ИКТ-компетентность; предметно-педагогическая ИКТ-компетентность (отражающая профессиональную ИКТ-компетентность соответствующей области человеческой деятельности)	
Организовывать различные виды внеурочной деятельности: игровую, учебно-исследовательскую, художественно-продуктивную, культурно-досуговую с учетом возможностей образовательной организации, места жительства и историко-культурного своеобразия региона	
Необходимые знания	
Преподаваемый предмет в пределах требований федеральных государственных образовательных стандартов и основной общеобразовательной программы, его истории и места в мировой культуре и науке	
История, теория, закономерности и принципы построения и функционирования образовательных систем, роль и место образования в жизни личности и общества	
Основные закономерности возрастного развития, стадии и кризисы развития, социализация личности, индикаторы индивидуальных особенностей траекторий жизни, их возможные девиации, а также основы их психодиагностики	
Основы психодидактики, поликультурного образования, закономерностей поведения в социальных сетях	

Пути достижения образовательных результатов и способы оценки результатов обучения	
Основы методики преподавания, основные принципы деятельностного подхода, виды и приемы современных педагогических технологий	
Приоритетные направления развития образовательной системы Российской Федерации, законов и иных нормативных правовых актов, регламентирующих образовательную деятельность в Российской Федерации, нормативных документов по вопросам обучения и воспитания детей и молодежи, федеральных государственных образовательных стандартов дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования, законодательства о правах ребенка, трудового законодательства	
Нормативные документы по вопросам обучения и воспитания детей и молодежи	
Конвенция о правах ребенка	
Трудовое законодательство	
ТРУДОВАЯ ФУНКЦИЯ – ВОСПИТАТЕЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ	
Трудовые действия	
Регулирование поведения обучающихся для обеспечения безопасной образовательной среды	
Реализация современных, в том числе интерактивных, форм и методов воспитательной работы, используя их как на занятии, так и во внеурочной деятельности	
Постановка воспитательных целей, способствующих развитию обучающихся, независимо от их способностей и характера	
Определение и принятие четких правил поведения обучающимися в соответствии с уставом образовательной организации и правилами внутреннего распорядка образовательной организации	
Проектирование и реализация воспитательных программ	
Реализация воспитательных возможностей различных видов деятельности обучаемых (учебной, игровой, трудовой, спортивной, художественной и т.д.)	

Проектирование ситуаций и событий, развивающих эмоционально-ценностную сферу обучаемых (культуру переживаний и ценностные ориентации ребенка)	
Помощь и поддержка в организации деятельности ученических органов самоуправления	
Создание, поддержание уклада, атмосферы и традиций жизни образовательной организации	
Развитие у обучающихся познавательной активности, самостоятельности, инициативы, творческих способностей, формирование гражданской позиции, способности к труду и жизни в условиях современного мира, формирование у обучающихся культуры здорового и безопасного образа жизни	
Формирование толерантности и навыков поведения в изменяющейся поликультурной среде	
Использование конструктивных воспитательных усилий родителей (законных представителей) обучающихся, помощь семье в решении вопросов воспитания ребенка	
Необходимые умения	
Строить воспитательную деятельность с учетом культурных различий детей, половозрастных и индивидуальных особенностей	
Общаться с детьми, признавать их достоинство, понимая и принимая их	
Создавать в учебных группах (классе, кружке, секции и т.п.) разновозрастные детско-взрослые общности обучающихся, их родителей (законных представителей) и педагогических работников	
Управлять учебными группами с целью вовлечения обучающихся в процесс обучения и воспитания, мотивируя их учебно-познавательную деятельность	
Анализировать реальное состояние дел в учебной группе, поддерживать в детском коллективе деловую, дружелюбную атмосферу	
Защищать достоинство и интересы обучающихся, помогать детям, оказавшимся в конфликтной ситуации и/или неблагоприятных условиях	

Находить ценностный аспект учебного знания и информации обеспечивать его понимание и переживание обучающимися	
Владеть методами организации экскурсий, походов и экспедиций.	
Сотрудничать с другими педагогическими работниками и другими специалистами в решении воспитательных задач	
Необходимые знания	
Основы законодательства о правах ребенка, законы в сфере образования и федеральные государственные образовательные стандарты общего образования	
История, теория, закономерности и принципы построения и функционирования образовательных (педагогических) систем, роль и место образования в жизни личности и общества	
Основы психодидактики, поликультурного образования, закономерностей поведения в социальных сетях	
Основные закономерности возрастного развития, стадии и кризисы развития и социализации личности, индикаторы и индивидуальные особенности траекторий жизни и их возможные девиации, приемы их диагностики	
Научное представление о результатах образования, путях их достижения и способах оценки	
Основы методики воспитательной работы, основные принципы деятельностного подхода, виды и приемы современных педагогических технологий	
Нормативные правовые, руководящие и инструктивные документы, регулирующие организацию и проведение мероприятий за пределами территории образовательной организации (экскурсий, походов и экспедиций)	
ТРУДОВАЯ ФУНКЦИЯ – РАЗВИВАЮЩАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ	
Трудовые действия	
Выявление в ходе наблюдения поведенческих и личностных проблем обучающихся, связанных с особенностями их развития	
Оценка параметров и проектирование психологически безопасной и комфортной образовательной среды, разработка программ профилактики различных форм насилия в школе	

Применение инструментария и методов диагностики и оценки показателей уровня и динамики развития обучающихся	
Освоение и применение психолого-педагогических технологий (в том числе инклюзивных), необходимых для адресной работы с различными контингентами учащихся: одаренные дети, социально уязвимые дети, дети, попавшие в трудные жизненные ситуации, дети-мигранты, дети-сироты, дети с особыми образовательными потребностями (аутисты, дети с синдромом дефицита внимания и гиперактивностью и др.), дети с ограниченными возможностями здоровья, дети с девиациями поведения, дети с зависимостью	
Оказание адресной помощи обучающимся	
Взаимодействие с другими специалистами в рамках психолого-медико-педагогического консилиума	
Разработка (совместно с другими специалистами) и реализация совместно с родителями (законными представителями) программ индивидуального развития ребенка	
Освоение и адекватное применение специальных технологий и методов, позволяющих проводить коррекционно-развивающую работу	
Развитие у обучающихся познавательной активности, самостоятельности, инициативы, творческих способностей, формирование гражданской позиции, способности к труду и жизни в условиях современного мира, формирование у обучающихся культуры здорового и безопасного образа жизни	
Формирование и реализация программ развития универсальных учебных действий, образцов и ценностей социального поведения, навыков поведения в мире виртуальной реальности и социальных сетях, формирование толерантности и позитивных образцов поликультурного общения	
Формирование системы регуляции поведения и деятельности обучающихся	
Необходимые умения	
Владеть профессиональной установкой на оказание помощи обучающемуся вне зависимости от его реальных учебных возможностей, особенностей в поведении, состояния психического и физического здоровья	

Использовать в практике своей работы психологические подходы: культурно-исторический, деятельностный и развивающий	
Осуществлять (совместно с психологом и другими специалистами) психолого-педагогическое сопровождение основных общеобразовательных программ	
Понимать документацию специалистов (психологов, дефектологов, логопедов и т.д.)	
Составить (совместно с психологом и другими специалистами) психолого-педагогическую характеристику (портрет) личности обучающегося	
Разрабатывать и реализовывать индивидуальные образовательные маршруты, индивидуальные программы развития и индивидуально-ориентированные образовательные программы с учетом личностных и возрастных особенностей обучающихся	
Владеть стандартизированными методами психодиагностики личностных характеристик и возрастных особенностей обучающихся	
Оценивать образовательные результаты: формируемые в преподаваемом предмете предметные и метапредметные компетенции, а также осуществлять (совместно с психологом) мониторинг личностных характеристик	
Формировать детско-взрослые сообщества	
Необходимые знания	
Педагогические закономерности организации образовательного процесса	
Законы развития личности и проявления личностных свойств, психологические законы периодизации и кризисов развития	
Теория и технологии учета возрастных особенностей обучающихся	
Закономерности формирования детско-взрослых сообществ, их социально-психологических особенности и закономерности развития детских и подростковых сообществ	
Основные закономерности семейных отношений, позволяющие эффективно работать с родительской общественностью	

Основы психодиагностики и основные признаки отклонения в развитии детей	
Социально-психологические особенности и закономерности развития детско-взрослых сообществ	
ТРУДОВАЯ ФУНКЦИЯ– «ПЕДАГОГИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПО РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММ ОСНОВНОГО И СРЕДНЕГО ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ»	
Трудовые действия	
Формирование общекультурных компетенций и понимания места предмета в общей картине мира	
Определение на основе анализа учебной деятельности обучающегося оптимальных способов его обучения и развития	
Определение совместно с обучающимся, его родителями (законными представителями), другими участниками образовательного процесса (педагог-психолог, учитель-дефектолог, методист и т. д.) зоны его ближайшего развития, разработка и реализация индивидуального образовательного маршрута и индивидуальной программы развития обучающихся	
Планирование специализированного образовательного процесса для группы, класса и/или отдельных контингентов обучающихся с выдающимися способностями и/или особыми образовательными потребностями на основе имеющихся типовых программ и собственных разработок с учетом специфики состава обучающихся, уточнение и модификация планирования	
Применение специальных языковых программ (в том числе русского как иностранного), программ повышения языковой культуры, и развития навыков поликультурного общения	
Совместное с учащимися использование иноязычных источников информации, инструментов перевода, произношения	
Организация олимпиад, конференций, турниров математических и лингвистических игр в школе и др.	
Необходимые умения	
Применять современные образовательные технологии, включая информационные, а также цифровые образовательные ресурсы	

Проводить учебные занятия, опираясь на достижения в области педагогической и психологической наук, возрастной физиологии и школьной гигиены, а также современных информационных технологий и методик обучения	
Планировать и осуществлять учебный процесс в соответствии с основной общеобразовательной программой	
Разрабатывать рабочую программу по предмету, курсу на основе примерных основных общеобразовательных программ и обеспечивать ее выполнение	
Организовать самостоятельную деятельность обучающихся, в том числе исследовательскую	
Разрабатывать и реализовывать проблемное обучение, осуществлять связь обучения по предмету (курсу, программе) с практикой, обсуждать с обучающимися актуальные события современности	
Осуществлять контрольно-оценочную деятельность в образовательном процессе	
Использовать современные способы оценивания в условиях информационно-коммуникационных технологий (ведение электронных форм документации, в том числе электронного журнала и дневников обучающихся)	
Использовать разнообразные формы, приемы, методы и средства обучения, в том числе по индивидуальным учебным планам, ускоренным курсам в рамках федеральных государственных образовательных стандартов основного общего образования и среднего общего образования	
Владеть основами работы с текстовыми редакторами, электронными таблицами, электронной почтой и браузерами, мультимедийным оборудованием	
Владеть методами убеждения, аргументации своей позиции	
Устанавливать контакты с обучающимися разного возраста и их родителями (законными представителями), другими педагогическими и иными работниками	
Владеть технологиями диагностики причин конфликтных ситуаций, их профилактики и разрешения	
Необходимые знания	

Основы общетеоретических дисциплин в объеме, необходимых для решения педагогических, научно-методических и организационно-управленческих задач (педагогика, психология, возрастная физиология; школьная гигиена; методика преподавания предмета)	
Программы и учебники по преподаваемому предмету	
Теория и методы управления образовательными системами, методика учебной и воспитательной работы, требования к оснащению и оборудованию учебных кабинетов и подсобных помещений к ним, средства обучения и их дидактические возможности	
Современные педагогические технологии реализации компетентностного подхода с учетом возрастных и индивидуальных особенностей обучающихся	
Методы и технологии поликультурного, дифференцированного и развивающего обучения	
Основы экологии, экономики, социологии	

Обработка результатов:

Обобщенная трудовая функция – Педагогическая деятельность по проектированию и реализации образовательного процесса	А) Трудовые действия, сумма баллов	Б) Необходимые умения, сумма баллов	В) Необходимые знания, сумма баллов	С – сумма баллов по	Итоговый результат
Общепедагогическая функция. обучение	10x2 С=20 б.	6x2 С=12 б.	10x2 С=20 б.	С=52 б.	И1= 52: (Кx2) =0,..
Трудовая функция – воспитательная деятельность	12x2 С=24 б.	9x2 С =18 б.	7x2 С=14 б.	С=56 б.	И2= 56: (Кx2)=0,..
Трудовая функция – развивающая деятельность	11x2 С=22 б.	9x2 С=18 б.	7x2 С=14 б.	С=54 б.	И3= 56: (Кx2)=0,..
Трудовая функция–	7x2 С=14 б.	13x2 С=26 б.	6x2 С=12 б.	С=52 б.	И4= 56: (Кx2)=0,..

«Педагогическая деятельность по реализации программ основного и среднего общего образования»					
Итоговый результат по функциям	$A=C: (K \times 2) = 0, \dots$	$B=C: (K \times 2) = 0, \dots$	$V=C: (K \times 2) = 0, \dots$	$I = I1+I2+I3+I4:4= \dots$	

Где:

К - количество баллов, набранных педагогом

С - максимальная сумма баллов

2 – наивысший балл при оценке компетентностей

А, Б, В – трудовые действия, необходимые умения, необходимые знания

И1, И2, И3, И4 - итоговый результат по функциям

И – итоговый результат

По результатам анкетирования Вы можете определить уровень развития профессиональных компетенций учителя на основе требований профессионального стандарта «Педагог (профессиональная деятельность в сфере основного общего, среднего общего образования)»:

оптимальный уровень – до 0,8 баллов;

допустимый уровень – до 0,6 баллов;

критический уровень – до 0,3 баллов.

**Оценка способности к саморазвитию, самообразованию
у педагогов образовательной организации в ходе мониторинга
профессиональной компетентности
(по В.И. Андрееву)⁵**

1. За что вас ценят ваши друзья?

а) Преданный и верный друг;

б) сильный и готов в трудную минуту за них постоять;

в) эрудированный, интересный собеседник.

⁵ В.И. Андреев. Оценка способности к саморазвитию, самообразованию

https://studbooks.net/2416001/pedagogika/prilozhenie_andreev_otsenka_sposobnosti_samorazvitiyu_samoobrazovaniyu

2. На основе сравнительной самооценки выберите, какая характеристика вам более всего подходит:

- а) Целеустремленный;
- б) трудолюбивый;
- в) отзывчивый.

3. Как вы относитесь к идее ведения личного ежедневника, к планированию своей работы на год, месяц, ближайшую неделю, день:

- а) Думаю, что чаще всего это пустая трата времени;
- б) я пытался это делать, но нерегулярно;
- в) положительно, так как я давно это делаю.

4. Что вам больше всего мешает профессионально самосовершенствоваться, лучше учиться?

- а) Нет достаточно времени;
- б) нет подходящей литературы;
- в) не всегда хватает силы воли и настойчивости.

5. Каковы типичные причины ваших ошибок и промахов?

- а) Невнимательный;
- б) переоцениваю свои способности;
- в) точно не знаю.

6. На основе сравнительной самооценки выберите, какая характеристика вам более всего подходит:

- а) Настойчивый;
- б) усидчивый;
- в) доброжелательный.

7. На основе сравнительной самооценки выберите, какая характеристика вам более всего подходит:

- а) Решительный;
- б) любознательный,
- в) справедливый.

8. На основе сравнительной самооценки выберите, какая характеристика вам более всего подходит:

- а) Генератор идей;
- б) критик;
- в) организатор.

9. На основе сравнительной самооценки выберите, какие качества у вас развиты в большей степени:

- а) Сила воли;
- б) память;
- в) обязательность.

10. Что чаще всего вы делаете, когда у вас появляется свободное время?

- а) Занимаюсь любимым делом, у меня есть хобби;
- б) читаю художественную литературу;
- в) провожу время с друзьями либо в кругу семьи.

11. Какая из нижеприведенных сфер для вас в последнее время представляет познавательный интерес?

- а) Научная фантастика;
- б) религия;
- в) психология.

12. Кем бы вы могли себя максимально реализовать?

- а) Спортсменом;
- б) ученым;
- в) художником.

13. Каким чаще всего считают или считали вас учителя?

- а) Трудолюбивым;
- б) сообразительным;
- в) дисциплинированным.

14. Какой из трех принципов вам ближе всего, и вы придерживаетесь его чаще всего?

- а) Живи и наслаждайся жизнью;
- б) жить, чтобы больше знать и уметь;
- в) жизнь прожить – не поле перейти.

15. Кто ближе всего к вашему идеалу?

- а) Человек здоровый, сильный духом;
- б) человек, много знающий и умеющий;
- в) человек, независимый и уверенный в себе.

16. Удастся ли вам в жизни добиться того, о чем вы мечтаете в профессиональном и личном плане?

- а) Думаю, что да;
- б) скорее всего, да;
- в) как повезет.

17. Какие фильмы вам больше всего нравятся?

- а) Приключенческо-романтические;
- б) комедийно-развлекательные;
- в) философские.

18. Представьте себе, что вы заработали миллиард. Куда бы вы предпочли его истратить?

- а) Путешествовал бы и посмотрел мир;

б) поехал бы учиться за границу или вложил деньги в любимое дело;

в) купил бы коттедж с бассейном, мебель, шикарную машину и жил бы в свое удовольствие.

Ваши ответы на вопросы теста оцениваются следующим образом:

Вопрос	Оценочные баллы ответов	Вопрос	Оценочные баллы ответов
1	а) 2 б) 1 в) 3	10	а) 2 б) 3 в) 1
2	а) 3 б) 2 в) 1	11	а) 1 б) 2 в) 3
3	а) 1 б) 2 в) 3	12	а) 1 б) 3 в) 2
4	а) 3 б) 2 в) 1	13	а) 3 б) 2 в) 1
5	а) 2 б) 3 в) 1	14	а) 1 б) 3 в) 2
6	а) 3 б) 2 в) 1	15	а) 1 б) 3 в) 2
7	а) 2 б) 3 в) 1	16	а) 3 б) 2 в) 1
8	а) 3 б) 2 в) 1	17	а) 2 б) 1 в) 3
9	а) 2 б) 3 в) 1	18	а) 2 б) 3 в) 1

По результатам тестирования вы можете определить уровень вашей способности к саморазвитию и самообразованию.

Суммарное число баллов	Уровень способностей к саморазвитию и самообразованию
18-25	очень низкий уровень
26-28	низкий
29-31	ниже среднего
32-34	чуть ниже среднего
35-37	средний уровень
38-40	чуть выше среднего
41-43	выше среднего
44-46	высокий уровень
47-54	очень высокий уровень

Примеры профессиональных траекторий развития педагогических кадров

Ниже представлен план, в соответствии с которым, на основе выявленных затруднений педагог определяет цель и задачи индивидуальной программы совершенствования на определенный период времени. В плане представлены следующие разделы:

1. Методическая работа.

2. Прохождение курсов повышения квалификации по теме «Проектирование и реализация индивидуальных программ совершенствования учительского роста».

Результаты курсов заполняются по схеме:

а) методические проблемы по результатам диагностики (заполняется учителем) _____

б) педагогические и методические затруднения по результатам промежуточной и итоговой аттестации обучающихся (заполняется учителем) _____

в) при выполнении входного тестирования затруднений не возникло.

Рекомендации (заполняется администрацией образовательной организации): _____

Цель индивидуальной программы:

Задачи:

Срок реализации программы: _____

1. Самообразовательная деятельность (заполняется учителем совместно с администрацией образовательной организации):

а) источники самообразования;

б) направления самообразовательной деятельности: изучение литературы, разработка методических материалов и др.

Контроль за реализацией программы осуществляет администрация образовательной организации. Осуществление контроля проводится в соответствии со следующими критериями: соблюдение запланированных сроков, выполнение всех запланированных видов работ, динамика преодоления профессиональных затруднений и степень роста профессиональных компетентностей.

Таблица 1

№	Тема	Форма контроля	Результат	Рекомендации (заполняется преподавателем на курсах)
1.	Инвариантный раздел «Индивидуальная программа совершенствования учительского роста»			
2.	Вариативный раздел «Технология выполнения и методика изучения наиболее проблемных заданий из содержательных разделов рабочей программы по учебному предмету»			
3.	Итоговая аттестация. Зачет			

Таблица 2

№	Виды выполняемых работ	Сроки	Результат
1.	Повышение профессиональных компетенций		
2.	Трансляция педагогического опыта		
3.	Обобщение опыта		

Таким образом, грамотное проектирование индивидуальной траектории профессионального роста педагога в зависимости от выявленных психолого-педагогических и методических дефицитов приводит к совершенствованию профессиональных компетентностей педагога, которые формируются только в процессе непрерывного профессионального развития.

Система работы с педагогами, включает:

курсы повышения квалификации по выявленным проблемам, адресную методическую поддержку,

планирование самообразовательной деятельности,

многоуровневый контроль на всех уровнях организации (от регионального до институционального), в сочетании с разными формами повышения профессионального мастерства, обеспечивает планируемый результат.

Также ниже представлены единые диагностические карты педагога для построения индивидуальной образовательной траектории.

Инициатором проведения диагностики является либо непосредственно сам педагог, либо школьное методическое объединение (ШМО), либо администрация образовательной организации. Если инициатор сам учитель, то он определяет тему, цели и задачи, примерные сроки работы, план индивидуальной образовательной траектории, в зависимости от возникших проблем обучения и воспитания в своей педагогической практике. Педагогам с достаточным уровнем компетентности, в качестве методической темы может быть предложена научно-методическая (научно-практическая, опытно-экспериментальная) тема в рамках опытно-экспериментальных проектов и муниципальных программ развития либо администрацией ОУ в рамках проектно-программных мероприятий программы развития ОУ. План индивидуальной образовательной траектории при работе над научно-методической темой педагог составляет под руководством руководителя проекта.

Если инициатор – ШМО, то определение индивидуальной образовательной траектории проходит под кураторством ШМО. Администрация ОО является инициатором при возникновении необходимости коррекции профессионального уровня педагога.

Единая диагностическая карта представляет собой оценочный лист и шкалированный по балльной системе лист (единая диагностическая карта педагога, обучающегося, руководителя).

В оценочном листе выставляются оценки самим педагогом, классным руководителем, руководителем учреждения (это колонка самооценки) и экспертом (администрацией ОО, экспертной группой в случае оценки результативности деятельности руководителя).

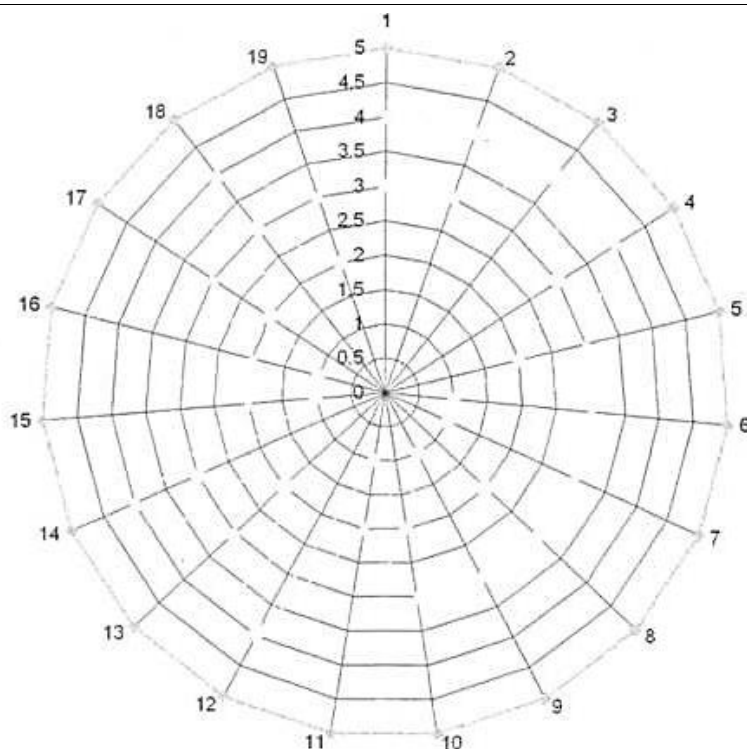
Оценки выставляются по критериям, объединенным в группы, затем выставляется средний балл по критериям и группам, определяется средний балл результативности деятельности педагога в целом, определяется процент по отношению к максимальному количеству баллов.

Итоги работы по единым диагностическим картам анализируются в целом по ОО (в форме анализа по ОО), определяется рейтинг педагогического коллектива, формируются индивидуальные образовательные траектории педагогов, предметных методических объединений, проектируется деятельность ОО по решению проблемных вопросов (выявляются на основе анализа критериев и групп в целом по ОО и отдельно для каждого педагога), планируются мероприятия для достижения позитивных результатов.

Схема анализа работы по единым диагностическим картам педагогов ОО

№ п/п	Исследуемые вопросы	Кол-во	%
1	Количество участников мониторинга		
2	Самооценка педагога:		
	завышенная		
	адекватная		
	заниженная		
	Средний балл по ОО		
3	Уровень компетентности:		
	высокий		
	средний		
	низкий		
4	Анализ проблем по критериям:		
5	Постановка решений педагогических задач		
6	Контроль планируемых результатов		
7	Организация учебной деятельности учащихся		
8	Реализация индивидуального подхода к обучению и воспитанию детей		
9	Реализация в сфере педагогического общения		
10	Курсовая подготовка		
11	Участие в диссеминации педагогического опыта		
12	Участие в работе ШМО		
13	Участие в работе РМО		
14	Участие в методических семинарах		
15	Участие в научно-практических конференциях, педчтениях, ассамблеях		
16	Участие в деятельности школьных научных обществ		
17	Участие в экспериментальной инновационной деятельности		
18	Обобщение педагогического опыта		
19	Публикации в научно-методической литературе		

20	Профессиональные конкурсы		
21	Участие в проектах		
22	Аттестация		
23	Портфолио педагога		
24	Планируемые результаты по ОО		
25	Сравнение с предыдущими результатами ОО		
26	Выводы и рекомендации		



Индивидуальная образовательная траектория.

1. Текущий профиль – красная линия.
2. Идеальный профиль – внешняя чёрная линия.
3. Запланированный профиль – жёлтая линия.

Запланированный профиль компетентности педагога составляется на основе анализа расхождения текущего и идеального профилей, оценивая возможности педагога и поставив перед ним учебные задачи. После построения индивидуальной образовательной траектории проводится анализ, выявляются профессиональные затруднения, планируются мероприятия и результаты на следующий период.

На основе единых диагностических карт определяется профиль компетентности:

1. Текущий профиль.

2. Идеальный профиль.

3. Запланированный профиль.

Индивидуальная образовательная траектория педагога определяется с помощью построения графика по заранее заданным критериям (единые диагностические карты).

Критерии

1	Постановка решений педагогических задач
2	Контроль планируемых результатов
3	Организация учебной деятельности учащихся
4	Реализация индивидуального подхода к обучению и воспитанию детей
5	Реализация в сфере педагогического общения
6	Курсовая подготовка
7	Участие в диссеминации педагогического опыта
8	Участие в работе ШМО
9	Участие в работе РМО
10	Участие в методических семинарах
11	Участие в научно-практических конференциях, педчтениях, семинарах
12	Участие в деятельности школьных научных обществ
13	Участие в экспериментальной инновационной деятельности
14	Обобщение педагогического опыта
15	Публикации в научно-методической литературе
16	Профессиональные конкурсы
17	Участие в проектах
18	Аттестация
19	Портфолио педагога

На основе анализа индивидуальных образовательных траекторий строится образовательная политика каждой отдельной ОО, определяются насущные проблемы школьного методического объединения по предметным линиям; интересам педагогов, планируются мероприятия, помогающие педагогам повысить свой профессиональный уровень.

Заключение

Индивидуальная траектория развития педагога сегодня должна рассматриваться как инновационная образовательная программа.

Принципиальное отличие такой программы от традиционных образовательных программ заключается в том, что в ней прослеживается последовательность выполнения деятельности, направленной на реализацию личностного и профессионального развития руководящих и педагогических работников. При этом сформированная программа должна учитывать уровень образования, педагогический стаж, специфику представляемой образовательной организации, образовательные запросы и потребности в соответствии профессиональными компетенциями, обозначенными в профессиональных стандартах и ФГОС различных уровней образования и др.

В современной педагогической практике понятие «индивидуальная образовательная траектория» по сути и содержанию намного шире, чем понятие «индивидуальный образовательный маршрут», так как оно предполагает учет внешних и внутренних факторов, которые могут существенно влиять на специфику конструирования образовательной траектории – создания индивидуального «пути обучения».

Внешними факторами воздействия следует считать внешнюю по отношению к личности педагога среду – от психологического климата в коллективе, где работает педагог, до социума, который окружает его образовательную организацию.

В качестве внутренних факторов воздействия могут быть приняты личностные образовательные запросы и потребности, профессиональные дефициты. На основании анализа этих факторов и с учетом приоритетности каждого из них осуществляется индивидуальный подход, который должен обеспечить максимально качественный результат развития.

Субъекты разработки индивидуальной траектории развития (руководитель, педагог, методическая служба) должны уметь

рационально проектировать личностную модель самоорганизации и саморазвития, прогнозировать результаты их самостоятельного профессионального роста с учетом личностных ценностных установок, привлекать в качестве источника обучения личный профессиональный и педагогический опыт.

Индивидуальная траектория развития руководящих и педагогических работников в качестве целевого ориентира должна иметь практическую направленность и вариативность, результаты ее реализации и оценку достижений. При проектировании индивидуальной траектории необходимо предусматривать наполнение ее конкретными способами и средствами реализации. На пути к достижению целей и при получении результатов соотносить их с поставленными задачами.

В качестве основного продукта деятельности руководителя, педагога, реализующего траекторию индивидуального профессионального развития, является портфолио, демонстрирующее профессиональный рост и саморазвитие педагога и служащее основанием для материального и морального стимулирования по результатам деятельности.

Учебное издание

**Профессиональная траектория развития
руководящих и педагогических кадров
в условиях реализации национального
проекта «Образование»**

Учебно-методическое пособие

Редактор М.С. Давыдова
Верстка М.С. Давыдовой

Подписано в печать 11.11.2020
Формат 60×84 1/16
Бумага офсетная.
Усл. печ. л. 5,9

КОГОАУ ДПО «ИРО Кировской области»
610046, г. Киров, ул. Р. Ердякова, д. 23/2