



ДЕПАРТАМЕНТ ОБРАЗОВАНИЯ ГОРОДА МОСКВЫ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ ГОРОДА МОСКВЫ
«МОСКОВСКИЙ ИНСТИТУТ ОТКРЫТОГО ОБРАЗОВАНИЯ»

КОРПОРАТИВНАЯ СИСТЕМА

**повышения профессиональной квалификации педагогов
в условиях реализации
профессионального стандарта «Педагог»
как средство повышения конкурентноспособности
образовательной организации**

*Методическое пособие
для руководителей
образовательных организаций,
школьных кафедр
и методических объединений*

Москва, 2015

Департамент образования города Москвы
Государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования города Москвы
«Московский институт открытого образования»

КОРПОРАТИВНАЯ СИСТЕМА
повышения профессиональной квалификации педагогов
в условиях реализации
профессионального стандарта «Педагог»
как средство повышения конкурентоспособности
образовательной организации

*Методическое пособие для руководителей
образовательных организаций,
школьных кафедр и методических объединений*

Москва
ГАОУ ВО МИОО
2015

УДК 378.046.4
ББК 74.204
К934

Авторский коллектив:

Л.Е. Курнешова, доктор педагогических наук, член-корреспондент РАО

Н.Б. Тралкова, доцент

А.Е. Карма, кандидат педагогических наук, доцент

Д.В. Дыдзинская, кандидат политологических наук

К.А. Волкова

Курнешова, Лариса Евгеньевна.

К934 Корпоративная система повышения профессиональной квалификации педагогов в условиях реализации профессионального стандарта «Педагог» как средство повышения конкурентоспособности образовательной организации : Методическое пособие для руководителей образовательных организаций, школьных кафедр и методических объединений / Л.Е. Курнешова, Н.Б. Тралкова, А.Е. Карма, Д.В. Дыдзинская, К.А. Волкова. – Москва : ГАОУ ВО МИОО, 2015. – 224 с. : ил.
ISBN 978-5-94898-445-2

В методическом пособии профессиональный стандарт «Педагог» анализируется в контексте существующих нормативных документов, рассматриваются актуальные потребности образовательных организаций в эффективном использовании внутренних и внешних ресурсов ОО, необходимость создания корпоративной системы повышения квалификации на основе комплексной профессиональной диагностики педагогов как ответ на вызов времени.

Пособие знакомит с основами методологии стратегического прогнозирования (foresight) и методом дорожного картирования (roadmapping) как эффективным способом визуализации сценариев достижения «образа будущего» с учетом ресурсов, времени, расходов и рисков. Корпоративная система повышения профессиональной квалификации педагогов рассматривается как одно из средств повышения конкурентоспособности ОО.

Методическое пособие может быть полезным руководителям образовательных организаций, школьных кафедр и методических объединений в практике профессиональной диагностики, стратегического прогнозирования развития ОО (кафедры, методического объединения) и создания коллективных и индивидуальных дорожных карт.

УДК 378.046.4
ББК 74.204

ISBN 978-5-94898-445-2

© ГАОУ ВО МИОО, 2015

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	6
Глава 1. Перспективы профессионального роста педагога в аспекте профессионального стандарта «Педагог»	8
1.1. Смысл, назначение и структура ПСП	8
1.2. ПСП и ФГОС ВПО	16
1.3. Особенности организации повышения квалификации педагогов на основе компетентностного подхода	63
Глава 2. Диагностические модели выявления проблемных компетентностных зон педагогического коллектива	66
2.1. Технология самодиагностики	67
2.2. Материалы по итогам самодиагностики	72
2.3. Профессиональный тренинг	77
2.3.1. Технология проведения профессионального тренинга	78
2.3.2. Аналитическая справка на основе сопоставления результатов самодиагностики и профессионального тренинга	82
2.3.3. Варианты предложений по дальнейшей диагностике и оценке педагогического коллектива ОО	83
2.4. Диагностический тренинг	84
2.4.1. Технология проведения диагностического тренинга	85
2.4.2. Методики, используемые при проведении диагностического тренинга	86
2.4.3. Аналитические материалы на основе сопоставления результатов самодиагностики, профессионального и диагностического тренингов	92

Глава 3. Методические аспекты стратегического прогнозирования повышения профессиональной квалификации педагогического коллектива	95
3.1. Понятие стратегического прогнозирования (foresight). Метод дорожного картирования (roadmapping)	95
3.2. Методика создания дорожных карт	101
3.2.1. <i>Создание текстовых дорожных карт (Плана управления реализацией проекта)</i>	<i>105</i>
3.2.2. <i>Создание графических дорожных карт.</i>	<i>124</i>
3.3. Пример дорожного картирования на основе комплексных результатов диагностики педагогов	126
3.3.1. <i>Описание А1-сценария дорожной карты (на основе самодиагностики)</i>	<i>129</i>
3.3.2. <i>Описание А2-сценария дорожной карты (на основе самодиагностики, профессионального тренинга и отдельных показателей диагностического тренинга)</i>	<i>132</i>
3.3.3. <i>Описание В-сценария дорожной карты (на основе комплексной диагностики)</i>	<i>134</i>
3.3.4. <i>Описание С1-сценария дорожной карты (на основе приоритета управленческого выбора программ ПК)</i>	<i>137</i>
3.3.5. <i>Описание С2-сценария дорожной карты (на основе приоритета управленческого выбора программ ПК и диагностического тренинга)</i>	<i>139</i>
3.3.6. <i>Этапы подготовки педагогического коллектива к принятию решения о реализации корпоративного проекта.</i>	<i>142</i>
Глава 4. Рекомендации по использованию внутреннего ресурса педагогического коллектива по повышению профессиональной квалификации	145
4.1. Корпоративная модель преодоления общих проблемных компетентностных зон педагогического коллектива с помощью внутреннего ресурса ОО	148

4.2. Корпоративная модель преодоления проблемных компетентных зон методического объединения с помощью внутреннего ресурса ОО	154
4.3. Корпоративная модель преодоления индивидуальных проблемных компетентных зон педагога с помощью внутреннего ресурса ОО	155
Глава 5. Тренинг по построению корпоративной дорожной карты повышения профессиональной квалификации педагогов.	159
Глава 6. Рекомендации по использованию внешних ресурсов по повышению профессиональной квалификации педагогов.	162
Глава 7. On-line самодиагностика на сайте ГАОУ ВО МИОО http://самодиагностика.рф.	166
Глава 8. Обучение руководителей образовательных организаций проектированию корпоративной системы ПК на основе методологии форсайта.	176
Глоссарий	189
Список литературы	198
Нормативные акты	198
Книги, монографии, учебно-методические пособия	202
Печатная периодика	203
Интернет-источники	205
Заключение	206
Приложение 1	
Полезные схемы и таблицы	208

ВВЕДЕНИЕ

Современная образовательная ситуация, разворачивающаяся в информационную эру, когда конкурентоспособным становится человек, обладающий способностью постоянно совершенствовать свои личностные и профессиональные качества, проявлять гибкость ума, компетентность и ответственность, креативность, решительность и оперативность в принятии решений, диктует руководителям образовательных организаций новые условия эффективного управления педагогическим коллективом. Приоритет отдается стратегическому прогнозированию на основе тщательно продуманной диагностики ситуации, данных, информации, знаний, использованию разнообразных методов анализа и проектированию вариативных сценариев достижения желаемого результата.

Нет такого руководителя образовательной организации (ОО), который бы не хотел повысить качество образования своих учащихся, не искал бы путей и средств повышения профессиональной квалификации своих педагогов. Но ведь часто средства, потраченные на повышение квалификации того или иного педагога, не оправдывают себя... То ли мотивация у него была не та, то ли курс повышения квалификации (ПК) слишком теоретический, то ли проблема ему знакома и пути ее решения он знает... Как сохранить финансы ОО и получить ощутимый реальный результат от обучения направленного вами педагога на очередные курсы повышения профессиональной квалификации?

Мы убеждены, что создание корпоративной системы ПК – одно из возможных средств повышения качества образования школьников, рейтинга ОО в региональной системе координат, статуса ОО в социальной среде района и города. Именно поэтому в данном методическом пособии мы анализируем возможности, условия и ресурсы создания эффективной корпоративной системы повышения профессиональной квалификации педагогов образовательной организации в условиях реализации профессионального стандарта «Педагог», проектируем и описываем возможные сценарии развития событий.

Профессиональный стандарт «Педагог» анализируется нами в контексте существующих нормативных документов, рассматриваются актуальные потребности образовательных организаций в эффективном использовании внутренних и внешних ресурсов ОО, необходимость создания корпоративной системы повышения квалификации на основе комплексной профессиональной диагностики педагогов как ответ на вызов времени.

Пособие знакомит с основами методологии стратегического прогнозирования (foresight) и методом дорожного картирования (roadmapping) как эффективным способом визуализации сценариев достижения «образа будущего» с учетом ресурсов, времени, расходов и рисков. Особое внимание уделяется Плану управления реализацией проекта по созданию корпоративной системы ПК, так как своевременное обнаружение «неясных зон», предупреждение рисков и своевременное принятие управленческого решения – одна из гарантий успеха стратегически важного проекта.

Методическое пособие будет полезным руководителям образовательных организаций, школьных кафедр и методических объединений в практике профессиональной диагностики, стратегического прогнозирования развития ОО (кафедры, методического объединения) и создания коллективных и индивидуальных дорожных карт.

ГЛАВА 1. ПЕРСПЕКТИВЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РОСТА ПЕДАГОГА В АСПЕКТЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО СТАНДАРТА «ПЕДАГОГ»

1.1. Смысл, назначение и структура ПСП

Профессиональный стандарт «Педагог» (далее – ПСП) (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)» утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 18 октября 2013 г. № 544н.

Почему возникла необходимость разработки профессионального стандарта «Педагог»?

1. Изменения в законодательстве.

Федеральный закон № 273-ФЗ от 29.12.2012 «Об образовании в Российской Федерации» относит дошкольное образование к одному из уровней общего. Кроме того, в ФЗ наряду с такой функцией, как уход и присмотр за ребенком, за дошкольными организациями закрепляется обязанность осуществлять образовательную деятельность, выделяемую в отдельную услугу. В соответствии с законом, сегодня любая школа вправе реализовывать программы дошкольного образования. Возникает *необходимость единого подхода к профессиональным компетенциям педагога дошкольного образования и учителя.*

2. Несовершенство существующих нормативно-правовых документов

Ранее утвержденные *квалификационные характеристики и должностные инструкции устарели* и не отвечают современной структуре деятельности педагога.

3. Изменяющийся мир влияет на формирование самосознания, ценности и приоритеты взрослых и детей, предъявляются новые требования к школе в целом и к педагогу в отдельности.

В современном информационно насыщенном мире основными личностными и профессиональными качествами являются готовность к переменам, мобильность, ответственность и самостоятельность в принятии решений, способность к нестандартным трудовым действиям, конкурентоспособность и умение учиться в течение жизни, отвечая на вызовы времени. Разработанный ПСП призван *стимулировать развитие педагога, его инициативу и творческое начало.*

4. Необходимость *наполнения профессионального стандарта учителя новыми компетенциями*, которые стали особенно востребованы в современной системе образования:
- работа с одаренными учащимися;
 - работа в условиях реализации программ инклюзивного образования;
 - преподавание русского языка учащимся, для которых он не является родным;
 - работа с учащимися, имеющими проблемы в развитии;
 - работа с девиантными, зависимыми, социально запущенными и социально уязвимыми учащимися, имеющими серьезные отклонения в поведении.

Кому и для чего нужен профессиональный стандарт «Педагог»?

1. Работодателям:
 - для отбора педагогических кадров в образовательные организации;
 - для формирования трудового договора и должностных инструкций;
 - для установления системы оплаты труда;
 - для формирования системы повышения квалификации и аттестации педагогических кадров образовательной организации;
2. Педагогам:
 - для информации о требованиях, предъявляемых к его квалификации и критериях оценки;
 - для вовлечения в процессы обеспечения качества образования.
 - для формирования индивидуальных траекторий повышения квалификации;
3. Государству (органам управления образованием):
 - для повышения качества образования в соответствии с международными требованиями и стандартами;
 - для формирования федеральных государственных образовательных стандартов профессионального образования;
 - для реализации стратегии развития образования;
 - для создания объективной системы оценки квалификации педагога.

Структура профессионального стандарта «Педагог» отличается от структуры Единого квалификационного справочника, в котором указываются квалификационные характеристики должностей. В ПСП ключевым элементом становится обобщенная трудовая функция и трудовая функция (рис.1).

Сравнив **Единый квалификационный справочник (ЕКС) и профессиональный стандарт «Педагог» (ПСП)**, приходим к следующим выводам (см. табл. 1).

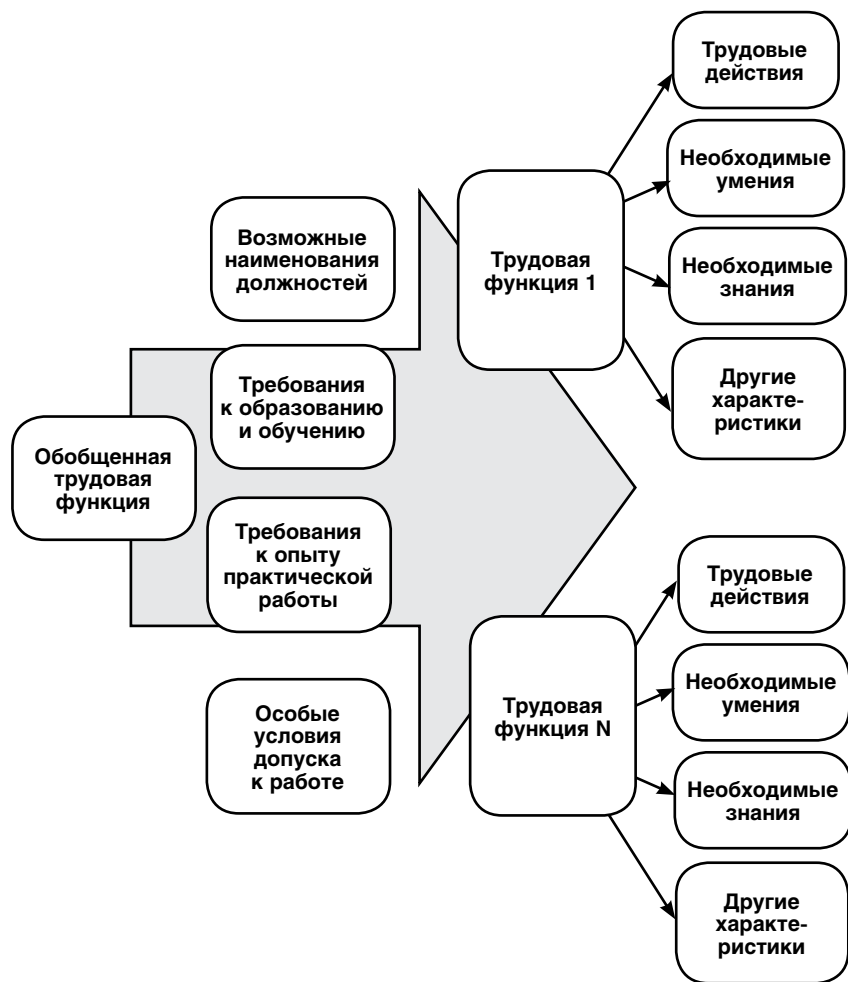


Рис. 1. Структура профессионального стандарта «Педагог»

**Сопоставление позиций документов
профессиональный стандарт «Педагог» и Единый квалификационный справочник**

ЕКС	ПСП
<p>Построен на основе знаниевой парадигмы</p> <p>Характеристики должностей «учитель» и «воспитатель» даются отдельно</p>	<p>Построен на основе компетентностного подхода</p> <p>Объединяет в себе трудовые функции и требования к профессиональным компетенциям должностей «учитель» и «воспитатель»</p>
	<p>Содержит дополнительные трудовые действия, а именно:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ «Участие в разработке и реализации программы развития образовательной организации». Данная обязанность присутствует в ЕКС, но в ограниченном виде, а именно «внесение предложений по совершенствованию образовательного процесса». Участие педагога в процессах построения стратегий развития образовательной организации отражает его новую роль как активного участника не только образовательного процесса, но и процессов проектирования развития организации. ▪ «Формирование навыков, связанных с информационно-коммуникационными технологиями» (далее – ИКТ). ▪ «Помощь и поддержка в организации деятельности ученических органов самоуправления». ▪ Трудовые действия, связанные с формированием толерантности и навыков поведения обучающихся в поликультурной среде, навыков общения с «детьми, в том числе принадлежащими к разным национально-культурным, религиозным общностям и социальным слоям».

ЕКС	ПСР
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ С предыдущей обязанностью связаны также функции по применению специальных языковых программ (в том числе русского как иностранного), программ повышения языковой культуры и развития навыков поликультурного общения. ▪ «...Разработка программ профилактики различных форм насилия в школе» Раскрыты более детально трудовые действия, связанные с работой с различными контингентами детей: «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». Трудовые действия, направленные на формирование навыков поведения обучающихся в мире виртуальной реальности и социальных сетях. ▪ Разработка и реализация мероприятий, направленных на эмоционально-психологическую подготовку детей к обучению на следующем уровне образования.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ «Формирование метапредметных компетенций, умения учиться и универсальных учебных действий». ▪ «Совместное с учащимися использование иноязычных источников информации, инструментов перевода, произношения». ▪ «Организация олимпиад, конференций, турниров математических и лингвистических игр в школе и др.»
	<p>В соответствии с новыми трудовыми действиями даны новые знания:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Основы поликультурного образования. ▪ Закономерности поведения в виртуальной среде и в социальных сетях.

ЕКС	<p>ПСП</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ «Пути достижения образовательных результатов и способы оценки результатов обучения». В ЕКС присутствует необходимый знать «технологии реализации компетентностного подхода», который в целом предполагает оценку образовательных результатов, выраженных в освоенных компетенциях. Но важно подчеркнуть, что в ПСП данное требование конкретизировано и выделено. ▪ «Нормативные правовые, руководящие и инструктивные документы, регулирующие организацию и проведение мероприятий за пределами территории образовательной организации (экскурсий, походов и экспедиций)». ▪ «Закономерности формирования детско-взрослых сообществ, их социально-психологические особенности и закономерности развития детских и подростковых сообществ». ▪ «Специфика дошкольного образования и особенностей организации работы с детьми раннего и дошкольного возраста; основы дошкольной педагогики, включая классические системы дошкольного воспитания». ▪ Особенности региональных условий, в которых реализуется используемая основная образовательная программа начального общего образования.
	<p>В «требованиях к образованию и обучению» обозначена дополнительная необходимость «последующей профессиональной переподготовки по профилю педагогической деятельности» в случае, если педагог имеет образование не по направлениям подготовки «Образование и педагогика», а «в области, соответствующей преподаваемому предмету».</p>
<p>Предъявляются требования к стажу работы для должности «старший воспитатель»: «стаж работы в должности воспитателя не менее 2 лет».</p>	<p>«Требования к опыту работы».</p>
	<p>Содержит элемент «Особые условия допуска к работе».</p>

Предполагается, что после полного внедрения профессионального стандарта «Педагог» действие Единого квалификационного справочника будет отменено.

Для апробации внедрения профессионального стандарта педагога **Министерство образования и науки РФ организовало стажировочные площадки** на базе образовательных организаций (21) в различных регионах России. Организацией-исполнителем по организации апробации ПСП и координации деятельности стажировочных площадок является Московский городской психолого-педагогический университет. Второй этап внедрения стандарта профессиональной деятельности педагога на базе стажировочных площадок проходит в 2015 году. В процессе внедрения ПСП апробируются¹:

- персонифицированные модели повышения квалификации работающих педагогов с точки зрения требований профессионального стандарта;
- должностные обязанности педагогических работников с использованием перечня трудовых функций профессионального стандарта и состава его профессиональных действий;
- новые модели процедуры аттестации педагога на основе требований профессионального стандарта;
- модели перехода на эффективный контракт, включая расчет норм рабочего времени и механизмы базовой и стимулирующей части оплаты труда во взаимосвязи с реализацией профессиональных действий стандарта.

Для образовательных организаций Москвы и других регионов РФ, не включенных в перечень стажировочных площадок, важным являются наблюдение за опытом апробации внедрения ПСП, его анализ и составление банка успешных моделей работы для обсуждения возможного их применения в своей образовательной организации.

Подведем некоторые итоги:

- 1) *ПСП не подразумевает, что педагог обязан обладать всеми перечисленными в нем компетенциями. Стандарт задает полный перечень компетенций («на вырост»²), из которых работодатель и учитель выбирают, какие компетенции актуальны и востребованы в конкретной образовательной организации и для выполнения определенных трудовых*

¹ www.профстандартпедагога.рф

² Ямбург Е.А. Что принесет учителю новый профессиональный стандарт педагога? – М.: Просвещение, 2014. 175 с.

функций. На основании этого формируются и должностные обязанности, и эффективный контракт.

- 2) Предполагается, что *профессиональный стандарт может и должен наполняться региональной и школьной компонентами*. «В нашей стране есть и Якутия, и Ставрополь, и Москва, и Татарстан – все это разные «планеты». Стандарт же – это еще и договор работодателя с учителем, но в каждом регионе свои особенности. Региональное наполнение стандарта – с учетом собственной специфики, сельская школа или городская, мононациональный регион или полиэтнический – должно быть разработано на местах. Сами школы тоже разные. В зависимости от тех программ, которые реализует школа, и возникают дополнительные требования к учителю»¹.
- 3) *Профессиональный стандарт педагога должен уточняться и изменяться, исходя из меняющихся во времени реальных потребностей общества*. Политические, экономические, социальные процессы очень динамичны, и будет возникать необходимость решения новых задач как за счет образования, так и внутри системы образования. Соответственно, будет появляться необходимость в новых компетенциях педагога и его трудовых функциях.

Необходимо учесть и риски, связанные с особенностями образовательной системы, а именно ригидностью в части внедрения инноваций, изменений в нормативной базе и особенно в практической педагогической деятельности. Так, например, временной период внедрения профессионального стандарта педагога достаточно большой. Стандарт был утвержден в 2013 году, вступил в силу в 2015 году, в соответствии с нормативными документами только к 2017 году должны быть обновлены федеральные государственные образовательные стандарты высшего образования в соответствии с ПСП. Таким образом, не менее пяти лет необходимо для реального внедрения профессионального стандарта и обновленных ФГОС в систему педагогического образования и педагогическую деятельность. Очевидно, что за этот период появятся новые задачи школы и новые задачи педагогов, а соответственно, необходимость заново обновлять нормативно-правовую базу и, что еще сложнее, систему подготовки и переподготовки педагогов. В этой связи представляется важным *предусмотреть механизм прогнозирования компетенций «педагога будущего» и механизм опережающего внесения изменений в профессиональный стандарт и нормативно-правовую базу*. В данном

¹ http://www.akvobr.ru/standart_na_vyrost.html

контексте могут представлять интерес форсайт-исследования, ставшие популярными в последнее время, целью которых является прогнозирование стратегических направлений развития образовательной системы в средне- и долгосрочной перспективе на основе методов экспертной оценки. Например, будут интересны результаты форсайта 2015 года «Глобальное будущее образования» (GEFF) – Global Education Futures Forum¹). Инфографика наглядно показывает «образ будущего» – образования в информационную эру².

1.2. ПСП и ФГОС ВПО

В «Методических рекомендациях-разъяснениях по разработке дополнительных профессиональных программ на основе профессиональных стандартов» отмечено:

«...С учетом различия подходов, использованных при составлении характеристики профессиональной деятельности и определении требований к результатам освоения образовательной программы в ФГОС ВО и описании квалификации в профессиональных стандартах, в каждом конкретном случае разработчики должны самостоятельно определить, какие единицы ПС и как корреспондируют с единицами ФГОС»³.

Предлагаемая сравнительная таблица профессиональный стандарт «Педагог» – Единый квалификационный справочник – ФГОС ВПО «Педагогическое образование (уровень магистратуры)» является нашим экспертным мнением. Данная таблица может рассматриваться как базовая и может корректироваться в каждом конкретном случае при разработке дополнительных профессиональных программ.

¹ Global Education Futures Forum <http://www.edu2035.org/>

² FUTURE EDUCATION MAP http://www.edu2035.org/pdf/GEP_user-info.pdf

³ Письмо Министерства образования и науки Российской Федерации от 22 апреля 2015 г. № ВК-1032/06.

**Профессиональный стандарт «Педагог» – Единый квалификационный справочник – ФГОС ВПО
«Педагогическое образование (уровень магистратуры)»**

Профессиональный стандарт «Педагог»	ФГОС ВПО «Педагогическое образование (уровень магистратуры)»	Единый квалификационный справочник
1. Общепедагогическая функция. Обучение		
Трудовые действия	Профессиональные задачи	Должностные обязанности
<p>Разработка и реализация программ учебных дисциплин в рамках основной общеобразовательной программы</p>	<p>Проектная деятельность:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ проектирование образовательных программ и индивидуальных образовательных маршрутов обучающихся; ▪ проектирование содержания учебных дисциплин (модулей), форм и методов контроля и контрольно-измерительных материалов <p>Педагогическая деятельность:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ организация процесса обучения и воспитания в сфере образования с использованием технологий, отраслей специфику предметной области и соответствующих возрастным и психофизическим особенностям обучающихся, в том числе их особым образовательным потребностям 	<p>Осуществляет обучение и воспитание обучающихся с учетом их психолого-физиологических особенностей и специфики преподаваемого предмета, способствует формированию общей культуры личности, социализации, осознанного выбора и освоения образовательных программ, используя разнообразных форм, приемы, методы и средства обучения, в том числе по индивидуальным учебным планам, ускоренным курсам в рамках федеральных государственных образовательных стандартов, современные образовательные технологии, включая информационные, а также цифровые образовательные ресурсы*</p>

Примечание:

* Квалификационная характеристика должности «учитель».

** Квалификационная характеристика должности «воспитатель».

<p>Профессиональный стандарт «Педагог»</p>	<p>ФГОС ВПО «Педагогическое образование (уровень магистратуры)»</p>	<p>Единый квалификационный справочник</p>
<p>Осуществление профессиональной деятельности в соответствии с требованиями федеральных государственных образовательных стандартов дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования</p>		<p>Осуществляет обучение и воспитание обучающихся с учетом их психологических особенностей и специфики преподаваемого предмета, способствует формированию общей культуры личности, социализации, осознанного выбора и освоению образовательных программ, применяя, методы и средства обучения, в том числе по индивидуальным учебным планам, ускоренным курсам в рамках федеральных государственных образовательных стандартов, современные образовательные технологии, включая информационные, а также цифровые образовательные ресурсы*</p>
<p>Участие в разработке и реализации программы развития образовательной организации в целях создания безопасной и комфортной образовательной среды</p>	<p>Проектная деятельность:</p> <ul style="list-style-type: none"> проектирование образовательных сред, обеспечивающих качество образовательного процесса 	<p>Вносит предложения по совершенствованию образовательного процесса в образовательном учреждении*</p>
<p>Планирование и проведение учебных занятий</p>	<p>Педагогическая деятельность:</p> <ul style="list-style-type: none"> организация процесса обучения и воспитания в сфере образования с использованием технологий, отражающих специфику предметной области и соответствующих возрастным и психофизическим особенностям обучающихся, в том числе их особым образовательным потребностям 	<p>Проводит учебные занятия, опираясь на достижения в области педагогической и психологической наук, возрастной психологии и школьной гигиены, а также современных информационных технологий и методик обучения*</p>

<p>Профессиональный стандарт «Педагог»</p> <p>Систематический анализ эффективности учебных занятий и подходов к обучению</p>	<p>ФГОС ВПО «Педагогическое образование (уровень магистратуры)»</p> <p>Педагогическая деятельность:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ изучение возможностей, потребностей и достижений обучающихся в зависимости от уровня осваиваемой образовательной программы 	<p>Единый квалификационный справочник</p> <p>Оценивает эффективность и результаты обучения обучающихся по предмету (курсу, программе), учитывая освоение знаний, овладение умениями, развитие опыта творческой деятельности, познавательного интереса обучающихся, используя компьютерные технологии, в т.ч. текстовые редакторы и электронные таблицы в своей деятельности*</p>
<p>Организация, осуществление контроля и оценки учебных достижений, текущих и итоговых результатов освоения основной образовательной программы обучающимися</p>	<p>Педагогическая деятельность:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ изучение возможностей, потребностей и достижений обучающихся в зависимости от уровня осваиваемой образовательной программы 	<p>Оценивает эффективность и результаты обучения обучающихся по предмету (курсу, программе), учитывая освоение знаний, овладение умениями, развитие опыта творческой деятельности, познавательного интереса обучающихся, используя компьютерные технологии, в т.ч. текстовые редакторы и электронные таблицы в своей деятельности*</p>
<p>Формирование универсальных учебных действий.</p>		<p>Осуществляет контрольно-оценочную деятельность в образовательном процессе с использованием современных способов оценивания в условиях информативно-коммуникационных технологий (ведение электронных форм документации, в том числе электронного журнала и дневников обучающихся)*</p>

<p>Профессиональный стандарт «Педагог»</p> <p>Формирование навыков, связанных с информационно-коммуникационными технологиями (далее – ИКТ)</p> <p>Формирование мотивации к обучению</p>	<p>ФГОС ВПО «Педагогическое образование (уровень магистратуры)»</p> <p>Педагогическая деятельность:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ организация процесса обучения и воспитания в сфере образования с использованием технологий, отражающих специфику предметной области и соответствующих возрастным и психофизическим особенностям обучающихся, в том числе их особым образовательным потребностям <p>Педагогическая деятельность:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ изучение возможностей, потребностей и достижений обучающихся в зависимости от уровня осваиваемой образовательной программы 	<p>Единый квалификационный справочник</p>
		<p>Осуществляет изучение личности обучающихся, их склонностей, интересов, содействует росту их познавательной мотивации и становлению их учебной самостоятельности, формированию компетентностей**.</p>
<p>Объективная оценка знаний обучающихся на основе тестирования и других методов контроля в соответствии с реальными учебными возможностями детей</p>		<p>Оценивает эффективность и результаты обучения обучающихся по предмету (курсу, программе), учитывая освоение знаний, овладение умениями, развитие опыта творческой деятельности, познавательного интереса обучающихся, используя компьютерные технологии, в т.ч. текстовые редакторы и электронные таблицы в своей деятельности*</p>

Профессиональный стандарт «Педагог» Необходимые умения	ФГОС ВПО «Педагогическое образование (уровень магистратуры)» Компетенции ¹	Единый квалификационный справочник Должен знать
<p>Владеть формами и методами обучения, в том числе выходящими за рамки учебных занятий; проектная деятельность, лабораторные эксперименты, полевая практика и т.п.</p>	<p>Педагогическая деятельность:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ способность применять современные методики и технологии организации образовательной деятельности, диагностики и оценивания качества образовательного процесса по различным образовательным программам (ПК-1); ▪ готовность проектировать содержание учебных дисциплин, технологий и конкретные методики обучения (ПК-10) 	
<p>Объективно оценивать знания обучающихся на основе тестирования и других методов контроля в соответствии с реальными учебными возможностями детей</p>	<p>Педагогическая деятельность:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ способность применять современные методики и технологии организации образовательной деятельности, диагностики и оценивания качества образовательного процесса по различным образовательным программам (ПК-1) <p>Проектная деятельность:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ способность проектировать формы и методы контроля качества образования, различные виды контрольно-измерительных материалов, в том числе с использованием информационных технологий и с учетом отечественного и зарубежного опыта (ПК-9) 	

1 ОК – общекультурные компетенции, ОПК – общепрофессиональные компетенции, ПК – профессиональные компетенции

Профессиональный стандарт «Педагог»	ФГОС ВПО «Педагогическое образование (уровень магистратуры)»	Единый квалификационный справочник
<p>Разрабатывать (осваивать) и применять современные психолого-педагогические технологии, основанные на знании законов развития личности и поведения в реальной и виртуальной среде</p>	<p>Педагогическая деятельность:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ готовность к разработке и реализации методик, технологий и приемов обучения, к анализу результатов процесса их использования в организациях, осуществляющих образовательную деятельность (ПК-4) 	
<p>Использовать и апробировать специальные подходы к обучению в целях включения в образовательный процесс всех обучающихся, в том числе с особыми потребностями в образовании; обучаемых, проявивших выдающиеся способности; обучающихся, для которых русский язык не является родным; обучающихся с ограниченными возможностями здоровья</p>	<p>Проектная деятельность:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ способность проектировать образовательное пространство, в том числе в условиях инклюзии (ПК-7); ▪ готовностью к осуществлению педагогического проектирования образовательных программ и индивидуальных образовательных маршрутов (ПК-8) <p>Методическая деятельность:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ готовность к разработке и реализации методических моделей, методик, технологий и приемов обучения, к анализу результатов процесса их осуществления в организациях, осуществляющих образовательную деятельность (ПК-11) 	

Профессиональный стандарт «Педагог»	ФГОС ВПО «Педагогическое образование (уровень магистратуры)»	Единый квалификационный справочник
<p>Владеть ИКТ-компетентностями:</p> <p>общепользовательской ИКТ-компетентностью; общепедагогической ИКТ-компетентностью; предметно-педагогической ИКТ-компетентностью (отражающая профессиональную ИКТ-компетентность соответствующей области человеческой деятельности)</p> <p>Организовывать различные виды внеурочной деятельности: игровую, учебно-исследовательскую, художественно-продуктивную, культурно-досуговую с учетом возможностей образовательной организации, места жительства и историко-культурного своеобразия региона</p>		
	<p>Педагогическая деятельность:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ способность руководить исследовательской работой обучающихся (ПК-3) <p>Культурно-просветительская деятельность:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ способность изучать и формировать культурные потребности и повышать культурно-образовательный уровень различных групп населения (ПК-17); ▪ готовностью разрабатывать стратегии культурно-просветительской деятельности (ПК-18); ▪ способность разрабатывать и реализовать просветительские программы в целях популяризации научных знаний и культурных традиций (ПК-19); ▪ способность формировать художественно-культурную среду (ПК-21) 	

<p>Профессиональный стандарт «Педагог»</p> <p>Необходимые знания</p>	<p>ФГОС ВПО «Педагогическое образование (уровень магистратуры)»</p> <p>Компетенции</p>	<p>Единый квалификационный справочник</p> <p>Должен знать</p>
<p>Преподаваемый предмет в пределах требований федеральных государственных образовательных стандартов и основной общеобразовательной программы, его историче- ского и места в мировой культуре и науке</p>		<p>Основы общетеоретических дисциплин в объеме, необходимом для решения педагогических, научно-методических и организационно-управленческих задач*</p>
<p>История, теория, закономерности и принципы построения и функционирования образовательных систем, роль и место образования в жизни личности и общества</p>	<p>Готовность использовать знание современных проблем науки и образования при решении профессиональных задач (ОПК-2)</p>	<p>теорию и методы управления образовательными системами*</p>
<p>Основные закономерности возрастного развития, стадии и кризисы развития, социализация личности, индикаторы индивидуальных особенностей траекторий жизни, их возможные девиации, а также основы их психодиагностики</p>		<p>Педагогиче- скую, психологию, возрастную физиологию*</p>
<p>Основы психодиагностики, поликультурного образования, закономерностей поведения в социальных сетях</p>		

Профессиональный стандарт «Педагог»	ФГОС ВПО «Педагогическое образование (уровень магистратуры)»	Единый квалификационный справочник
Пути достижения образовательных результатов и способы оценки результатов обучения		Современные педагогические технологии продуктивного, дифференцированного обучения, реализации компетентностного подхода*
Основы методики преподавания, основные принципы деятельности современного педагога, виды и приемы современных педагогических технологий		Современные педагогические технологии продуктивного, дифференцированного обучения, реализации компетентностного подхода, развивающего обучения*
Рабочая программа и методика обучения по данному предмету		Методику преподавания предмета. Программы и учебники по преподаваемому предмету*
Приоритетные направления развития образовательной системы Российской Федерации, законы и иные нормативные правовые акты, регламентирующие образовательную деятельность в Российской Федерации, нормативные документы по вопросам обучения и воспитания детей и молодежи, федеральные государственные образовательные стандарты дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования, законодательства о правах ребенка, трудовое законодательство		Приоритетные направления развития образовательной системы Российской Федерации* Законы и иные нормативные правовые акты, регламентирующие образовательную деятельность*

Профессиональный стандарт «Педагог»	ФГОС ВПО «Педагогическое образование (уровень магистратуры)»	Единый квалификационный справочник
Нормативные документы по вопросам обучения и воспитания детей и молодежи		Нормативные документы по вопросам обучения и воспитания детей и молодежи*
Конвенция о правах ребенка		Конвенция о правах ребенка*
Трудовое законодательство		Трудовое законодательство*
Другие характеристики	Компетенции	Должен знать
Соблюдение правовых, нравственных и этических норм, требований профессиональной этики	Готовность взаимодействовать с участниками образовательного процесса и социальными партнерами, руководить коллективом, толерантно воспринимая социальные, этноконфессиональные и культурные различия (ОПК-3)	
2. Воспитательная деятельность		
Трудовые действия	Профессиональные задачи	Должностные обязанности
Регулирование поведения обучающихся для обеспечения безопасной образовательной среды		Соблюдает права и свободы обучающихся, поддерживает учебную дисциплину, режим посещения занятий, уважая человеческое достоинство, честь и репутацию обучающихся* Обеспечивает охрану жизни и здоровья обучающихся во время образовательного процесса* Создает благоприятную микросреду и морально-психологический климат для каждого обучающегося, воспитанника**

<p>Профессиональный стандарт «Педагог»»</p> <p>Реализация современных, в том числе интерактивных, форм и методов воспитательной работы, используя их как на занятии, так и во внеурочной деятельности</p>	<p>ФГОС ВПО «Педагогическое образование (уровень магистратуры)»»</p>	<p>Единый квалификационный справочник</p>
<p>Постановка воспитательных целей, способствующих развитию обучающихся, независимо от их способностей и характера</p>		<p>Осуществляет обучение и воспитание обучающихся с учетом их психолого-физиологических особенностей и специфики преподаваемого предмета, способствует формированию общей культуры личности, социализации, осознанного выбора и освоения образовательных программ, используя разнообразные формы, приемы, методы и средства обучения, в том числе по индивидуальному учебному плану, ускоренным курсам в рамках федеральных государственных образовательных стандартов, современные образовательные технологии, включая информационные, а также цифровые образовательные ресурсы*</p>
<p>Постановка воспитательных целей, способствующих развитию обучающихся, независимо от их способностей и характера</p>		<p>Осуществляет деятельность по воспитанию детей в образовательных учреждениях и их структурных подразделениях (интернате при школе, общежитии, группах продленного дня и др.), иных учреждениях и организациях. Содействует созданию благоприятных условий для индивидуального развития и нравственного формирования личностей обучающихся, воспитанников, вносит необходимые коррективы в систему их воспитания**</p>

Профессиональный стандарт «Педагог»	ФГОС ВПО «Педагогическое образование (уровень магистратуры)»	Единый квалификационный справочник
<p>Определение и принятие четких правил поведения обучающихся в соответствии с уставом образовательной организации и правилами внутреннего распорядка образовательной организации</p>		<p>Соблюдает права и свободы обучающихся, поддерживает учебную дисциплину, режим посещения занятий, уважая человеческое достоинство, честь и репутацию обучающихся*</p>
<p>Проектирование и реализация воспитательных программ</p>		<p>Разрабатывает план (программу) воспитательной работы с группой обучающихся, воспитанников**</p>
<p>Реализация воспитательных возможностей различных видов деятельности ребенка (учебной, игровой, трудовой, спортивной, художественной и т.д.)</p>		
<p>Проектирование ситуаций и событий, развивающих эмоционально-ценностную сферу ребенка (культуру переживания и ценностные ориентации ребенка)</p>		
<p>Помощь и поддержка в организации деятельности ученических органов самоуправления</p>		
<p>Создание, поддержание уклада, атмосферы и традиций жизни образовательной организации</p>		

<p>Профессиональный стандарт «Педагог»</p> <p>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</p>	<p>ФГОС ВПО «Педагогическое образование (уровень магистратуры)»</p> <p>Культурно-просветительская деятельность:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ изучение и формирование культурных потребностей обучающихся 	<p>Единый квалификационный справочник</p> <p>Планирует и осуществляет учебный процесс в соответствии с образовательной программой образовательного учреждения, разрабатывает рабочую программу по предмету, курсу на основе примерных основных общеобразовательных программ и обеспечивает ее выполнение, организуя и поддерживая разнообразные виды деятельности обучающихся, ориентируясь на личность обучающегося, развитие его мотивации, познавательных интересов, способностей, организует самостоятельную деятельность обучающихся, в том числе исследовательскую, реализует проблемное обучение, осуществляет связь обучения по предмету (курсу, программе) с практикой, обсуждает с обучающимися актуальные события современности*</p> <p>Совместно с органами самоуправления обучающихся, воспитанников ведет активную пропаганду здорового образа жизни**</p>
---	--	---

<p>Профессиональный стандарт «Педагог»</p> <p>Формирование толерантности и навыков поведения в изменяющейся поликультурной среде</p>	<p>ФГОС ВПО «Педагогическое образование (уровень магистратуры)»</p> <p>Культурно-просветительская деятельность:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ повышение культурно-образовательного уровня различных групп населения, разработка стратегии просветительской деятельности; ▪ проектирование и реализация комплексных просветительских программ, ориентированных на потребности различных социальных групп, с учетом региональной и демографической специфики 	<p>Единый квалификационный справочник</p>
<p>Использование конструктивных воспитательных усилий родителей (законных представителей) обучающихся, помощь семье в решении вопросов воспитания ребенка</p>		<p>Осуществляет связь с родителями (лицами, их заменяющими).[*] Помогает обучающемуся, воспитаннику решать проблемы, возникающие в общении с товарищами, учителями, родителями (лицами, их заменяющими)**</p>
<p>Необходимые умения</p> <p>Строить воспитательную деятельность с учетом культурных различий детей, половых различий и индивидуальных особенностей</p>	<p>Компетенции</p> <p>Способность изучать и формировать культурные потребности и повышать культурно-образовательный уровень различных групп населения (ПК-17)</p>	<p>Должен знать</p>
<p>Общаться с детьми, признавать их достоинство, понимая и принимая их</p>		

Профессиональный стандарт «Педагог»	ФГОС ВПО «Педагогическое образование (уровень магистратуры)»	Единый квалификационный справочник
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	Способность формировать художественно-культурную среду (ПК-21)	
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		

<p>Профессиональный стандарт «Педагог»</p>	<p>ФГОС ВПО «Педагогическое образование (уровень магистратуры)»</p>	<p>Единый квалификационный справочник</p>
<p>Владеть методами организации экскурсий, походов, экспедиций и т.п.</p>	<p>Способность разрабатывать и реализовывать просветительские программы в целях популяризации научных знаний и культурных традиций (ПК-19)</p>	<p>Работает в тесном контакте с учителями, педагогом-психологом, другими педагогическими работниками, родителями (лицами, их заменяющими) обучающимися, воспитанников**</p>
<p>Сотрудничать с другими педагогическими работниками и другими специалистами в решении воспитательных задач</p>	<p>Готовность взаимодействовать с участниками образовательного процесса и социальными партнерами, руководить коллективом, толерантно воспринимая социальные, этнокультурные различия и культурные различия (ОПК-3)</p>	<p>Должен знать</p>
<p>Необходимые знания</p> <p>Основы законодательства о правах ребенка, законы в сфере образования и федеральные государственные образовательные стандарты общего образования</p>	<p>Компетенции</p>	<p>Законы и иные нормативные правовые акты, регламентирующие образовательную деятельность; Конвенцию о правах ребенка*</p>
<p>История, теория, закономерности и принципы построения и функционирования образовательных (педагогических) систем, роль и место образования в жизни личности и общества</p>	<p>Готовность использовать знание современных проблем науки и образования при решении профессиональных задач (ОПК-2)</p>	<p>Приоритетные направления развития образовательной системы Российской Федерации*</p>
<p>Основы психодиактики, поликультурного образования, закономерностей поведения в социальных сетях</p>		<p>Педагогику, психологию, возрастную физиологию* Педагогику, детскую, возрастную и социальную психологию; психологию отношений, индивидуальные и возрастные особенности детей и подростков, возрастную физиологию, школьную гигиену**</p>

Профессиональный стандарт «Педагог»	ФГОС ВПО «Педагогическое образование (уровень магистратуры)»	Единый квалификационный справочник
<p>Основные закономерности возрастного развития, стадии и кризисы развития и социализации личности, индикаторы и индивидуальные особенности траекторий жизни и их возможные девиации, приемы их диагностики</p>		<p>Педагогику, психологию, возрастную физиологию*. Педагогику, детскую, возрастную и социальную психологию; психологию отношений, индивидуальные и возрастные особенности детей и подростков, возрастную физиологию, школьную гигиену**</p>
<p>Научное представление о результатах образования, путях их достижения и способах оценки</p>		
<p>Основы методики воспитательной работы, основные принципы деятельности современного педагога, виды и приемы современных педагогических технологий</p>	<p>Готовность использовать знание современных проблем науки и образования при решении профессиональных задач (ОПК-2)</p>	<p>Методику воспитательной работы*. Современные педагогические технологии продуктивного, дифференцированного обучения, реализации компетентностного подхода, развивающего обучения*</p>
<p>Нормативные правовые, руководящие и инструктивные документы, регулирующие организацию и проведение мероприятий за пределами территории образовательной организации (экскурсий, походов и экспедиций)</p>		

<p>Профессиональный стандарт «Педагог»</p> <p>Другие характеристики</p>	<p>ФГОС ВПО «Педагогическое образование (уровень магистратуры)»</p> <p>Компетенции</p>	<p>Единый квалификационный справочник</p> <p>Должен знать</p>
<p>Соблюдение правовых, нравственных и этических норм, требований профессиональной этики</p>	<p>Готовность взаимодействовать с участниками образовательного процесса и социальными партнерами, руководить коллективом, толерантно воспринимая социальные, этноконфессиональные и культурные различия (ОПК-3)</p>	
<p>3. Развивающая деятельность</p>		
<p>Трудовые действия</p> <p>Выявление в ходе наблюдения поведенческих и личностных проблем обучающихся, связанных с особенностями их развития</p>	<p>Профессиональные задачи</p>	<p>Должностные обязанности</p> <p>На основе изучения индивидуальных особенностей, рекомендаций педагога-психолога планирует и проводит с обучающимися, воспитанниками с ограниченными возможностями здоровья коррекционно-развивающую работу**</p>
<p>Оценка параметров и проектирование психологически безопасной и комфортной образовательной среды, разработка программ профилактики различных форм насилия в школе</p>		<p>Соблюдает права и свободы обучающихся, поддерживает учебную дисциплину, режим посещения занятий, уважая человеческое достоинство, честь и репутацию обучающихся*.</p> <p>Обеспечивает охрану жизни и здоровья обучающихся во время образовательного процесса*</p>

<p>Профессиональный стандарт «Педагог»</p> <p>Применение инструментария и методов диагностики и оценки показателей уровня и динамики развития ребенка</p>	<p>ФГОС ВПО «Педагогическое образование (уровень магистратуры)»</p>	<p>Единый квалификационный справочник</p> <p>Осуществляет контрольно-оценочную деятельность в образовательном процессе с использованием современных способов оценивания в условиях информационно-коммуникационных технологий (ведение электронных форм документации, в том числе электронного журнала и дневников обучающихся)*</p>
<p>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</p>	<p>Педагогическая деятельность:</p> <ul style="list-style-type: none"> организация процесса обучения и воспитания в сфере образования с использованием технологий, отражающих специфику предметной области и соответствующих возрастным и психофизическим особенностям обучающихся, в том числе их особым образовательным потребностям 	<p>Планирует и осуществляет учебный процесс в соответствии с образовательной программой образовательного учреждения, разрабатывает рабочую программу по предмету, курсу на основе примерных основных общеобразовательных программ и обеспечивает ее выполнение, организует и поддерживает разнообразные виды деятельности обучающихся, ориентируясь на личность обучающегося, развитие его мотивации, познавательных интересов, способностей, организует самостоятельную деятельность обучающихся, в том числе исследовательскую, реализует проблемное обучение, осуществляет связь обучения по предмету (курсу, программе) с практикой, обсуждает с обучающимися актуальные события современности*</p>

Профессиональный стандарт «Педагог»	ФГОС ВПО «Педагогическое образование (уровень магистратуры)»	Единый квалификационный справочник
Оказание адресной помощи обучающимся		
Взаимодействие с другими специалистами в рамках психолого-медико-педагогического консилиума	<p>Педагогическая деятельность:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ организация взаимодействия с коллегами, родителями, социальными партнерами, в том числе иностранными 	Работает в тесном контакте с учителями, педагогом-психологом, другими педагогическими работниками, родителями (лицами, их заменяющими) обучающихся, воспитанников**
Разработка (совместно с другими специалистами) и реализация совместно с родителями (законными представителями) программ индивидуального развития ребенка	<p>Проектная деятельность:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ проектирование образовательных программ и индивидуальных образовательных маршрутов обучающихся 	<p>Осуществляет связь с родителями (лицами, их заменяющими)*.</p> <p>Содействует созданию благоприятных условий для индивидуального развития и нравственного формирования личностей обучающихся, воспитанников, вносит необходимые коррективы в систему их воспитания**</p>
Освоение и адекватное применение специальных технологий и методов, позволяющих проводить коррекционно-развивающую работу		<p>На основе изучения индивидуальных особенностей, рекомендаций педагога-психолога планирует и проводит с обучающимися, воспитанниками с ограниченными возможностями здоровья коррекционно-развивающую работу (с группой или индивидуально)**</p>

<p>Профессиональный стандарт «Педагог»</p>	<p>ФГОС ВПО «Педагогическое образование (уровень магистратуры)»</p>	<p>Единый квалификационный справочник</p>
<p>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</p>	<p>Культурно-просветительская деятельность:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ изучение и формирование культурных потребностей обучающихся 	<p>Планирует и осуществляет учебный процесс в соответствии с образовательной программой образовательного учреждения, разрабатывает рабочую программу по предмету, курсу на основе примерных основных общеобразовательных программ и обеспечивает ее выполнение, организуя и поддерживая разнообразные виды деятельности обучающихся, ориентируясь на личность обучающегося, развитие его мотивации, познавательных интересов, способностей, организует самостоятельную деятельность обучающихся, в том числе исследовательскую, реализует проблемное обучение, осуществляет связь обучения по предмету (курсу, программе) с практикой, обсуждает с обучающимися актуальные события современности*</p>
<p>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</p>		

Профессиональный стандарт «Педагог» Формирование системы регуляции поведения и деятельности обучающихся	ФГОС ВПО «Педагогическое образование (уровень магистратуры)»	Единый квалификационный справочник Соблюдает права и свободы обучающихся, поддерживает учебную дисциплину, режим посещения занятий, уважая человеческое достоинство, честь и репутацию обучающихся*. Обеспечивает охрану жизни и здоровья обучающихся во время образовательного процесса*
Необходимые умения Владеть профессиональной установкой на оказание помощи любому ребенку вне зависимости от его реальных учебных возможностей, особенностей в поведении, состоянии психического и физического здоровья	Компетенции	Должен знать
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		

Профессиональный стандарт «Педагог»	ФГОС ВПО «Педагогическое образование (уровень магистратуры)»	Единый квалификационный справочник
<p>Понимать документацию специалистов (психологов, дефектологов, логопедов и т.д.)</p>		
<p>Составить (совместно с психологом и другими специалистами) психолого-педагогическую характеристику (портрет) личности обучающегося</p>		
<p>Разрабатывать и реализовывать индивидуальные образовательные маршруты, индивидуальные программы развития и индивидуально-ориентированные образовательные программы с учетом личностных и возрастных особенностей обучающихся</p>	<p>Методическая деятельность:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ готовность к разработке и реализации методических моделей, методик, технологий и приемов обучения, к анализу результатов процесса их использования в организациях, осуществляющих образовательную деятельность (ПК-11) 	
<p>Владеть стандартизированными методами психодиагностики личностных характеристик и возрастных особенностей обучающихся</p>		
<p>Оценивать образовательные результаты: формируемые в преподаваемом предмете предметные и метапредметные компетенции, а также осуществлять (совместно с психологом) мониторинг личностных характеристик</p>		

Профессиональный стандарт «Педагог»	ФГОС ВПО «Педагогическое образование (уровень магистратуры)»	Единый квалификационный справочник
Формировать детско-взрослые сообщества		
Необходимые знания	Компетенции	Должен знать
Педагогические закономерности организации образовательного процесса		
Законы развития личности и проявления личностных свойств, психологические законы периодизации и кризисов развития		Педагогике, психологию, возрастную физиологию*
Теория и технологии учета возрастных особенностей обучающихся		Педагогике, психологию, возрастную физиологию*
Закономерности формирования детско-взрослых сообществ, их социально-психологические особенности и закономерности развития детских и подростковых сообществ		
Основные закономерности семейных отношений, позволяющие эффективно работать с родительской ответственностью		
Основы психодиагностики и основные признаки отклонения в развитии детей		

<p>Профессиональный стандарт «Педагог»</p> <p>Социально-психологические особенности и закономерности развития детско-взрослых сообществ</p>	<p>ФГОС ВПО «Педагогическое образование (уровень магистратуры)»</p>	<p>Единый квалификационный справочник</p>
<p>Другие характеристики</p> <p>Соблюдение правовых, нравственных и этических норм, требований профессиональной этики</p>	<p>Компетенции</p> <p>Готовность взаимодействовать с участниками образовательного процесса и социальными партнерами, руководить коллективом, толерантно воспринимая социальные, этноконфессиональные и культурные различия (ОПК-3)</p>	<p>Должен знать</p> <p>Педагогическую этику</p>
<p>Педагогическая деятельность по реализации программ дошкольного образования</p>		
<p>Трудовые действия</p>	<p>Профессиональные задачи</p>	<p>Должностные обязанности</p>
<p>Участие в разработке основной общеобразовательной программы образовательной организации в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом дошкольного образования</p>	<p>Проектная деятельность:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ проектирование образовательных программ и индивидуальных образовательных маршрутов обучающихся; ▪ проектирование содержания учебных дисциплин (модулей), форм и методов контроля и контрольно-измерительных материалов 	<p>Осуществляет обучение и воспитание обучающихся с учетом их психолого-физиологических особенностей и специфики преподаваемого предмета, способствует формированию общей культуры личности, социализации, осознанного выбора и освоения образовательных программ, используя разнообразие форм, приемы, методы и средства обучения, в том числе индивидуальные учебные планы, ускоренные курсы в рамках федеральных государственных образовательных стандартов, современные образовательные технологии, включая информационные, а также цифровые образовательные ресурсы*</p>

<p>Профессиональный стандарт «Педагог»</p> <p>Участие в создании безопасной и психологически комфортной образовательной среды образовательной организации через обеспечение безопасности жизни детей, поддержание эмоционального благополучия ребенка в период пребывания в образовательной организации</p>	<p>ФГОС ВПО «Педагогическое образование (уровень магистратуры)»</p> <p>Проектная деятельность:</p> <ul style="list-style-type: none"> проектирование образовательных сред, обеспечивающих качество образовательного процесса 	<p>Единый квалификационный справочник</p> <p>Соблюдает права и свободы обучающихся, поддерживает учебную дисциплину, режим посещения занятий, уважая человеческое достоинство, честь и репутацию обучающихся*</p>
<p>Планирование и реализация образовательной работы в группе детей раннего и/или дошкольного возраста в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами и основными образовательными программами</p>	<p>Педагогическая деятельность:</p> <ul style="list-style-type: none"> организация процесса обучения и воспитания в сфере образования с использованием технологий, отраслевых специфику предметной области и соответствующих возрастным и психофизическим особенностям обучающихся, в том числе их особым образовательным потребностям 	<p>Проводит учебные занятия, опираясь на достижения в области педагогической и психологической наук, возрастной психологии и школьной гигиены, а также современных информационных технологий и методик обучения*</p>

<p>Профессиональный стандарт «Педагог»</p>	<p>ФГОС ВПО «Педагогическое образование (уровень магистратуры)»</p>	<p>Единый квалификационный справочник</p>
<p>Организация и проведение педагогического мониторинга освоения детьми образовательной программы и анализ образовательной работы в группе детей раннего и/или дошкольного возраста</p>	<p>Педагогическая деятельность:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ изучение возможностей, потребностей и достижений обучающихся в зависимости от уровня осваиваемой образовательной программы 	<p>Оценивает эффективность и результаты обучения обучающихся по предмету (курсу, программе), учитывая освоение знаний, овладение умениями, развитие опыта творческой деятельности, познавательного интереса обучающихся, используя в своей деятельности компьютерные технологии, в т.ч. текстовые редакторы и электронные таблицы*. Осуществляет контрольно-оценочную деятельность в образовательном процессе с использованием современных способов оценивания в условиях информационно-коммуникационных технологий (ведение электронных форм документации, в том числе электронного журнала и дневников обучающихся)*</p>
<p>Участие в планировании и корректировке образовательных задач (совместно с психологом и другими специалистами) по результатам мониторинга с учетом индивидуальных особенностей развития каждого ребенка раннего и/или дошкольного возраста</p>	<p>Педагогическая деятельность:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ организация взаимодействия с коллегами, родителями, социальными партнерами, в том числе иностранными <p>Проектная деятельность:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ проектирование образовательных программ и индивидуальных образовательных маршрутов обучающихся 	<p>Содействует созданию благоприятных условий для индивидуального развития и нравственного формирования личности обучающихся, воспитанников, вносит необходимые коррективы в систему их воспитания**.</p> <p>Создает благоприятную среду и морально-психологический климат для каждого обучающегося, воспитанника**</p>

<p>Профессиональный стандарт «Педагог»</p> <p>Реализация педагогических рекомендаций специалистов (психолога, логопеда, дефектолога и др.) в работе с детьми, испытывающими трудности в освоении программы, а также с детьми с особыми образовательными потребностями</p>	<p>ФГОС ВПО «Педагогическое образование (уровень магистратуры)»</p>	<p>Единый квалификационный справочник</p> <p>Работает в тесном контакте с учителями, педагогом-психологом, другими педагогическими работниками, родителями (лицами, их заменяющими) обучающихся, воспитанников. На основе изучения индивидуальных особенностей, рекомендаций педагога-психолога планирует и проводит с обучающимися воспитанниками с ограниченными возможностями здоровья коррекционную-развивающую работу (с группой или индивидуально)**</p>
<p>Развитие профессионально значимых компетенций, необходимых для решения образовательных задач развития детей раннего и дошкольного возраста с учетом возрастных и индивидуальных особенностей их развития</p>	<p>Педагогическая деятельность:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ осуществление профессионального самообразования и личностного роста 	
<p>Формирование психологической готовности к школьному обучению</p>		

<p>Профессиональный стандарт «Педагог»</p>	<p>ФГОС ВПО «Педагогическое образование (уровень магистратуры)»</p>	<p>Единый квалификационный справочник</p>
<p>Создание позитивного психологического климата в группе и условий для доброжелательных отношений между детьми, в том числе принадлежащими к разным национально-культурным, религиозным общностям и социальным слоям, а также с различными (в том числе ограниченными) возможностями здоровья</p> <p>Организация видов деятельности, осуществляемых в раннем и дошкольном возрасте: предметной, познавательной, исследовательской, игры (ролевой, режиссерской, с правилами), продуктивной; конструирование, создание широких возможностей для развития свободной игры детей, в том числе обеспечение игрового времени и пространства</p>	<p>Проектная деятельность:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ проектирование образовательных сред, обеспечивающих качество образовательного процесса. <p>Культурно-просветительская деятельность:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ проектирование и реализация комплексных просветительских программ, ориентированных на потребности различных социальных групп, с учетом региональной и демографической специфики 	<p>Создает благоприятную среду и морально-психологический климат для каждого обучающегося, воспитанника**</p>
<p>Организация видов деятельности, осуществляемых в раннем и дошкольном возрасте: предметной, познавательной, исследовательской, игры (ролевой, режиссерской, с правилами), продуктивной; конструирование, создание широких возможностей для развития свободной игры детей, в том числе обеспечение игрового времени и пространства</p>		<p>Планирует и осуществляет учебный процесс в соответствии с образовательной программой образовательного учреждения, разрабатывает рабочую программу по предмету, курсу на основе примерных основных общеобразовательных программ и обеспечивает ее выполнение, организуя и поддерживая разнообразие виды деятельности обучающихся, ориентируясь на личность обучающегося, развитие его мотивации, познавательных интересов, способностей, организует самостоятельную деятельность обучающихся, в том числе исследовательскую, реализует проблемное обучение, осуществляет связь обучения по предмету (курсу, программе) с практикой, обсуждает с обучающимися актуальные события современности*</p>

Профессиональный стандарт «Педагог»	ФГОС ВПО «Педагогическое образование (уровень магистратуры)»	Единый квалификационный справочник
<p>Организация конструктивного взаимодействия детей в разных видах деятельности, создание условий для свободного выбора детьми деятельности, участников совместной деятельности, материалов</p> <p>Активное использование недирижированной помощи и поддержка детской инициативы и самостоятельности в разных видах деятельности</p>		<p>В соответствии с индивидуальными и возрастными интересами обучающихся, воспитанников совершенствует жизнедеятельность коллектива обучающихся, воспитанников**</p>
		<p>Осуществляет изучение личностей обучающихся, их склонностей, интересов, содействует росту их познавательной мотивации и становлению их учебной самостоятельности; формирует компетентностей; организует подготовку домашних заданий**</p>
<p>Организация образовательного процесса на основе непосредственного общения с каждым ребенком с учетом его особых образовательных потребностей</p>	<p>Педагогическая деятельность:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ организация процесса обучения и воспитания в сфере образования с использованием технологий, отраслей специфику предметной области и соответствующих возрастным и психофизическим особенностям обучающихся, в том числе их особым образовательным потребностям 	<p>Осуществляет помощь обучающимся, воспитанникам в учебной деятельности, способствует обеспечению уровня их подготовки, соответствующего требованиям федерального государственного образовательного стандарта, федеральным государственным образовательным требованиям**</p>

Профессиональный стандарт «Педагог» Необходимые умения	ФГОС ВПО «Педагогическое образование (уровень магистратуры)» Компетенции	Единый квалификационный справочник Должен знать
<p>Организовывать виды деятельности, осуществляемые в раннем и дошкольном возрасте: предметная, познавательно-исследовательская, игра (ролевая, режиссерская, с правилами), продуктивная; конструирование, создание широких возможностей для развития свободной игры детей, в том числе обеспечение игрового времени и пространства</p>	<p>Способность применять современные методики и технологии организации образовательной деятельности, диагностики и оценивания качества образовательного процесса по различным образовательным программам (ПК-1)</p>	
<p>Применять методы физического, познавательного и личностного развития детей раннего и дошкольного возраста в соответствии с образовательной программой организации</p>	<p>Готовность к разработке и реализации методик, технологий и приемов обучения, к анализу результатов процесса их использования в организациях, осуществляющих образовательную деятельность (ПК-4)</p>	
<p>Использовать методы и средства анализа психолого-педагогического мониторинга, позволяющие оценить результаты освоения детьми образовательных программ, степень сформированности у них качеств, необходимых для дальнейшего обучения и развития на следующих уровнях обучения</p>	<p>Способность проектировать формы и методы контроля качества образования, различные виды контрольно-измерительных материалов, в том числе с использованием информационных технологий и с учетом отечественного и зарубежного опыта (ПК-9)</p>	

Профессиональный стандарт «Педагог»	ФГОС ВПО «Педагогическое образование (уровень магистратуры)»	Единый квалификационный справочник
<p>Владеть всеми видами развивающих деятельности дошкольника (игровой, продуктивной, познавательно-исследовательской)</p>		
<p>Выстраивать партнерское взаимодействие с родителями (законными представителями) детей раннего и дошкольного возраста для решения образовательных задач, использовать методы и средства для их психолого-педагогического просвещения</p>	<p>Готовность взаимодействовать с участниками образовательного процесса и социальными партнерами, руководить коллективом, толерантно воспринимая социальные, этнокультурные и культурные различия (ОПК-3);</p>	<p>Осуществляет связь с родителями (лицами, их заменяющими)*</p>
<p>Владеть ИКТ-компетенциями, необходимыми и достаточными для планирования, реализации и оценки образовательной работы с детьми раннего и дошкольного возраста</p>		<p>Основы работы с текстовыми редакторами, электронными таблицами, электронной почтой и браузерами, мультимедийным оборудованием</p>
<p>Необходимые знания Специфика дошкольного образования и особенности организации работы с детьми раннего и дошкольного возраста</p>	<p>Компетенции</p>	<p>Должен знать</p>

Профессиональный стандарт «Педагог»	ФГОС ВПО «Педагогическое образование (уровень магистратуры)»	Единый квалификационный справочник
Основные психологические подходы: культурно-исторический, деятельностный и личностный; основы дошкольной педагогики, включая классические системы дошкольного воспитания		Педагогика, психологию, возрастную физиологию*
Общие закономерности развития ребенка в раннем и дошкольном возрасте		Педагогика, психологию, возрастную физиологию*
Особенности становления и развития детской деятельности в раннем и дошкольном возрасте		
Основы теории физического, познавательного и личностного развития детей раннего и дошкольного возраста		Педагогика, психологию, возрастную физиологию*
Современные тенденции развития дошкольного образования		Приоритетные направления развития образовательной системы Российской Федерации*
Другие характеристики	Компетенции	Должен знать
Соблюдение правовых, нравственных и этических норм, требований профессиональной этики	Готовность взаимодействовать с участниками образовательного процесса и социальными партнерами, руководить коллективом, толерантно воспринимая социальные, этноконфессиональные и культурные различия (ОПК-3)	Педагогическую этику

<p>Профессиональный стандарт «Педагог»</p>	<p>ФГОС ВПО «Педагогическое образование (уровень магистратуры)»</p>	<p>Единый квалификационный справочник</p>
<p>Педагогическая деятельность по реализации программ начального общего образования</p>		
<p>Трудовые действия</p> <p>Проектирование образовательного процесса на основе федерального государственного образовательного стандарта начального общего образования с учетом особенностей социальной ситуации развития первоклассника в связи с переходом ведущей деятельности от игровой к учебной</p>	<p>Профессиональные задачи</p> <p>Проектная деятельность:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ проектирование образовательных программ и индивидуальных образовательных маршрутов обучающихся; ▪ проектирование содержания учебных дисциплин (модулей), форм и методов контроля и контрольно-измерительных материалов; ▪ проектирование образовательных сред, обеспечивающих качество образовательного процесса 	<p>Должностные обязанности</p> <p>Осуществляет обучение и воспитание обучающихся с учетом их психолого-физиологических особенностей и специфики преподаваемого предмета, способствует формированию общей культуры личности, социализации, осознанного выбора и освоения образовательных программ, используя разнообразные формы, приемы, методы и средства обучения, в том числе по индивидуальным учебным планам, ускоренные курсы в рамках федеральных государственных образовательных стандартов, современные образовательные технологии, включая информационные, а также цифровые образовательные ресурсы*</p>
<p>Формирование у детей социальной позиции обучающихся на всем протяжении обучения в начальной школе</p>		
<p>Формирование метапредметных компетенций, умения учиться и универсальных учебных действий до уровня, необходимого для освоения образовательных программ основного общего образования</p>		

<p>Профессиональный стандарт «Педагог»</p> <p>Объективная оценка успехов и возможностей обучающихся с учетом неравномерности индивидуального психического развития детей младшего школьного возраста, а также своеобразия динамики развития учебной деятельности мальчиков и девочек</p>	<p>ФГОС ВПО «Педагогическое образование (уровень магистратуры)»</p> <p>Педагогическая деятельность:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ изучение возможностей, потребностей и достижений обучающихся в зависимости от уровня осваиваемой образовательной программы 	<p>Единый квалификационный справочник</p> <p>Оценивает эффективность и результаты обучения обучающихся по предмету (курсу, программе), учитывая освоение знаний, овладение умениями, развитие опыта творческой деятельности, познавательного интереса обучающихся, используя компьютерные технологии, в т.ч. текстовые редакторы и электронные таблицы в своей деятельности* Осуществляет контрольно-оценочную деятельность в образовательном процессе с использованием современных способов оценивания в условиях информационно-коммуникационных технологий (ведение электронных форм документации, в том числе электронного журнала и дневников обучающихся)*</p>
<p>Организация учебного процесса с учетом своеобразия социальной ситуации развития пер-воклассника</p>	<p>Педагогическая деятельность:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ организация процесса обучения и воспитания в сфере образования с использованием технологии, отражающей специфику предметной области и соответствующих возрастным и психофизическим особенностям обучающихся, в том числе их особым образовательным потребностям 	<p>Проводит учебные занятия, опираясь на достижения в области педагогической и психологической наук, возрастной психологии и школьной гигиены, а также современных информационных технологий и методик обучения*</p>

<p>Профессиональный стандарт «Педагог»</p>	<p>ФГОС ВПО «Педагогическое образование (уровень магистратуры)»</p> <p>Педагогическая деятельность:</p> <ul style="list-style-type: none"> организация процесса обучения и воспитания в сфере образования с использованием технологий, отражающих специфику предметной области и соответствующих возрастным и психофизическим особенностям обучающихся, в том числе их особым образовательным потребностям 	<p>Единый квалификационный справочник</p>
<p>Корректировка учебной деятельности исходя из данных мониторинга образовательных результатов с учетом неравномерности индивидуального психического развития детей младшего школьного возраста (в том числе в силу различного обучения и воспитания), а также своеобразия динамики развития мальчиков и девочек</p>		
<p>Проведение в четвертом классе начальной школы (во взаимодействии с психологом) мероприятий по профилактике возможных трудностей адаптации детей к учебно-воспитательному процессу в основной школе</p>		
<p>Необходимые умения</p> <p>Реагировать на непосредственные по форме обращения детей к учителю и распознать за ними серьезные личные проблемы</p>	<p>Компетенции</p>	<p>Должен знать</p>

Профессиональный стандарт «Педагог»	ФГОС ВПО «Педагогическое образование (уровень магистратуры)»	Единый квалификационный справочник
<p>Ставить различные виды учебных задач (учебно-познавательных, учебно-практических, учебно-игровых) и организовывать их решение (в индивидуальной или групповой форме) в соответствии с уровнем познавательного и личностного развития детей младшего возраста, сохраняя при этом баланс предметной и метапредметной составляющей их содержания</p> <p>Во взаимодействии с родителями (законными представителями), другими педагогическими работниками и психологами проектировать и корректировать индивидуальную образовательную траекторию обучающегося в соответствии с задачами достижения всех видов образовательных результатов (предметных, метапредметных и личностных), выходящими за рамки программы начального общего образования</p>	<p>Способность формировать образовательную среду и использовать профессиональные знания и умения в реализации задач инновационной образовательной политики (ПК-2)</p>	
	<p>Готовность взаимодействовать с участниками образовательного процесса и социальными партнерами, руководить коллективом, толерантно воспринимая социальные, этнокультурные и профессиональные различия (ОПК-3).</p> <p>Готовность осуществлять профессиональную коммуникацию в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач профессиональной деятельности (ОПК-1)</p>	<p>Осуществляет связь с родителями (лицами, их заменяющими) *</p>

Профессиональный стандарт «Педагог»	ФГОС ВПО «Педагогическое образование (уровень магистратуры)»	Единый квалификационный справочник
Необходимые знания	Компетенции	Должен знать
<p>Основные и актуальные для современной системы образования теории обучения, воспитания и развития детей младшего школьного возраста</p> <p>Федеральные государственные образовательные стандарты и содержание примерных основных образовательных программ</p>		<p>Педагогику, психологию, возрастную физиологи*</p> <p>Программы и учебники по преподаваемому предмету</p>
<p>Дидактические основы, используемые в учебно-воспитательном процессе образовательных технологий</p>		
<p>Существо заложённых в содержании используемых в начальной школе учебных задач обобщённых способов деятельности и системы знаний о природе, обществе, человеке, технологиях</p>		
<p>Особенности региональных условий, в которых реализуется используемая основная образовательная программа начального общего образования</p>		

<p>Профессиональный стандарт «Педагог»</p> <p>Соблюдение правовых, нравственных и этических норм, требований профессиональной этики</p>	<p>ФГОС ВПО «Педагогическое образование (уровень магистратуры)»</p> <p>Готовность взаимодействовать с участниками образовательного процесса и социальными партнерами, руководить коллективом, толерантно воспринимая социальные, этнокультурные и культурные различия (ОПК-3)</p>	<p>Единый квалификационный справочник</p> <p>Педагогическую этику</p>
<p>4. Педагогическая деятельность по реализации программ основного и среднего общего образования</p>		
<p>Трудовые действия</p> <p>Формирование общекультурных компетенций и понимания места предмета в общей картине мира</p>	<p>Профессиональные задачи</p>	<p>Должностные обязанности</p> <p>Проводит учебные занятия, опираясь на достижения в области педагогической и психологической наук, возрастной психологии и школьной гигиены, а также современных информационных технологий и методик обучения*</p>
<p>Определение на основе анализа учебной деятельности обучающегося оптимальных (в том или ином предметном образовательном контексте) способов его обучения и развития</p>	<p>Педагогическая деятельность:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ изучение возможностей, потребностей и достижений обучающихся в зависимости от уровня осваиваемой образовательной программы; ▪ организация процесса обучения и воспитания в сфере образования с использованием технологий, отражающих специфику предметной области и соответствующих возрастным и психофизическим особенностям обучающихся, в том числе их особым образовательным потребностям 	<p>Оценивает эффективность и результаты обучения обучающихся по предмету (курсу, программе), учитывая освоение знаний, овладение умениями, развитие опыта творческой деятельности, познавательного интереса обучающихся, используя компьютерные технологии, в т.ч. текстовые редакторы и электронные таблицы в своей деятельности*</p>

<p>Профессиональный стандарт «Педагог»</p>	<p>ФГОС ВПО «Педагогическое образование (уровень магистратуры)»</p>	<p>Единый квалификационный справочник</p>
<p>Определение совместно с обучающимися, его родителями (законными представителями), другими участниками образовательного процесса (педагог-психолог, учитель-дефектолог, методист и т.д.) зоны его ближайшего развития, разработка и реализация (при необходимости) индивидуального образовательного маршрута и индивидуальной программы развития обучающегося</p>	<p>Педагогическая деятельность:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ организация взаимодействия с коллегами, родителями, социальными партнерами, в том числе иностранными <p>Проектная деятельность:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ проектирование образовательных программ и индивидуальных образовательных маршрутов обучающихся 	<p>Осуществляет связь с родителями (лицами, их заменяющими)*</p>
<p>Планирование специализированного образовательного процесса для группы, класса 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</p>	<p>Проектная деятельность:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ проектирование образовательных программ и индивидуальных образовательных маршрутов обучающихся; ▪ проектирование содержания учебных дисциплин (модулей), форм и методов контроля и контрольно-измерительных материалов; ▪ проектирование образовательных сред, обеспечивающих качество образовательного процесса 	<p>Планирует и осуществляет учебный процесс в соответствии с образовательной программой образовательного учреждения, разрабатывает рабочую программу по предмету, курсу на основе примерных основных общеобразовательных программ и обеспечивает ее выполнение, организуя и поддерживая разнообразные виды деятельности обучающихся, ориентируясь на личностно обучающегося, развитие его мотивации, познавательных интересов, способностей; организует самостоятельную деятельность обучающихся, в том числе исследовательскую, реализует проблемное обучение, осуществляет связь обучения по предмету (курсу, программе) с практикой, обсуждает с обучающимися актуальные события современности*</p>

Профессиональный стандарт «Педагог»	ФГОС ВПО «Педагогическое образование (уровень магистратуры)»	Единый квалификационный справочник
<p>Применение специальных языковых программ (в том числе русского как иностранного), программ повышения языковой культуры и развития навыков поликультурного общения</p>		
<p>Совместное с учащимися использование иноязычных источников информации, инструментов перевода, про-изношения</p>		
<p>Организация олимпиад, конференций, турниров математических и лингвистических игр в школе и др.</p>		
Необходимые умения	Компетенции	Должен знать
<p>Применять современные образовательные технологии, включая информационные, а также цифровые образовательные ресурсы</p>	<p>Способность формировать ресурсно-информационные базы для осуществления практической деятельности в различных сферах (ОК-4). Способность применять современные методики и технологии организации образовательной деятельности, диагностики и оценивания качества образовательного процесса по различным образовательным программам (ПК-1)</p>	

<p>Профессиональный стандарт «Педагог»</p>	<p>ФГОС ВПО «Педагогическое образование (уровень магистратуры)»</p>	<p>Единый квалификационный справочник</p>
<p>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</p>	<p>Готовность использовать знание современных проблем науки и образования при решении профессиональных задач (ОПК-2)</p>	<p>Педагогику, психологию, возрастную физиологию; школьную гигиену; методику преподавания предмета*</p>
<p>Планировать и осуществлять учебный процесс в соответствии с основной образовательной программой</p>	<p>Способность применять современные методики и технологии организации образовательной деятельности, диагностики и оценивания качества образовательного процесса по различным образовательным программам (ПК-1)</p>	
<p>Разрабатывать рабочую программу по предмету, курсу на основе примерных основных общеобразовательных программ и обеспечивать ее выполнение</p>	<p>Способность проектировать образовательное пространство, в том числе в условиях инклюзии (ПК-7). Готовность к осуществлению педагогического проектирования образовательных программ и индивидуальных образовательных маршрутов (ПК-8)</p>	
<p>Организовать самостоятельную деятельность обучающихся, в том числе исследовательскую</p>	<p>Способность руководить исследовательской работой обучающихся (ПК-3)</p>	
<p>Разрабатывать и реализовывать проблемное обучение, осуществлять связь обучения по предмету (курсу, программе) с практикой, обсуждать с обучающимися актуальные события современности</p>		

Профессиональный стандарт «Педагог»	ФГОС ВПО «Педагогическое образование (уровень магистратуры)»	Единый квалификационный справочник
<p>Осуществлять контрольно-оценочную деятельность в образовательном процессе</p>	<p>Способность проектировать формы и методы контроля качества образования, различные виды контрольно-измерительных материалов, в том числе с использованием информационных технологий и с учетом отечественного и зарубежного опыта (ПК-9)</p>	
<p>Использовать современные способы оценивания в условиях информационно-коммуникационных технологий (ведение электронных форм документации, в том числе электронного журнала и дневников обучающихся)</p>	<p>Способность проектировать формы и методы контроля качества образования, различные виды контрольно-измерительных материалов, в том числе с использованием информационных технологий и с учетом отечественного и зарубежного опыта (ПК-9)</p>	
<p>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</p>	<p>Способность применять современные методики и технологии организации образовательной деятельности, диагностики и оценивания качества образовательного процесса по различным образовательным программам (ПК-1)</p>	
<p>Владеть основами работы с текстовыми редакторами, электронными таблицами, электронной почтой и браузерами, мультимедийным оборудованием</p>		<p>Основы работы с текстовыми редакторами, электронными таблицами, электронной почтой и браузерами, мультимедийным оборудованием*</p>

<p>Профессиональный стандарт «Педагог»</p>	<p>ФГОС ВПО «Педагогическое образование (уровень магистратуры)»</p>	<p>Единый квалификационный справочник</p>
<p>Владеть методами убеждения, аргументации своей позиции</p>		<p>Методы убеждения, аргументации своей позиции, установления контактов с обучающимися разного возраста, их родителями (лицами, их заменяющими), коллегами по работе*</p>
<p>Устанавливать контакты с обучающимися разного возраста и их родителями (законными представителями), другими педагогическими и иными работниками</p>	<p>Готовность взаимодействовать с участниками образовательного процесса и социальными партнерами, руководить коллективом, толерантно воспринимая социальные, этнокультурные различия (ОПК-3)</p>	<p>Осуществляет связь с родителями (лицами, их заменяющими)*. Методы убеждения, аргументации своей позиции, установления контактов с обучающимися разного возраста, их родителями (лицами, их заменяющими), коллегами по работе*</p>
<p>Владеть технологиями диагностики причин конфликтных ситуаций, их профилактики и разрешения</p>		<p>Технологии диагностики причин конфликтных ситуаций, их профилактики и разрешения*</p>
<p>Необходимые знания</p> <p>Основы общетеоретических дисциплин в объеме, необходимом для решения педагогических, научно-методических и организационно-управленческих задач (педагогика, психология, возрастная физиология; школьная гигиена; методика преподавания предмета)</p>	<p>Компетенции</p>	<p>Должен знать</p> <p>Основы общетеоретических дисциплин в объеме, необходимом для решения педагогических, научно-методических и организационно-управленческих задач; педагогику, психологию, возрастную физиологию; школьную гигиену; методику преподавания предмета*</p>

Профессиональный стандарт «Педагог»	ФГОС ВПО «Педагогическое образование (уровень магистратуры)»	Единый квалификационный справочник
Программы и учебники по преподаваемому предмету		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 и помещений к ним, средства обучения и их дидактические возможности		Теорию и методы управления образовательными системами*. Методику воспитательной работы; требования к оснащению и оборудованию учебных кабинетов и подсобных помещений к ним; средства обучения и их дидактические возможности*
Современные педагогические технологии реализации компетентного подхода с учетом возрастных и индивидуальных особенностей обучающихся		Современные педагогические технологии продуктивного, дифференцированного обучения, реализации компетентного подхода, развивающего обучения*
Методы и технологии поликультурного, дифференцированного и развивающего обучения		Современные педагогические технологии продуктивного, дифференцированного обучения, реализации компетентного подхода, развивающего обучения*
Основы экологии, экономики, социологии		Основы экологии, экономики, социологии*
Правила внутреннего распорядка		Правила внутреннего трудового распорядка образовательного учреждения*
Правила по охране труда и требования к безопасности образовательной среды		Правила по охране труда и пожарной безопасности*

<p>Профессиональный стандарт «Педагог»</p> <p>Другие характеристики</p> <p>Соблюдение правовых, нравственных и этических норм, требований профессиональной этики</p>	<p>ФГОС ВПО «Педагогическое образование (уровень магистратуры)»</p> <p>Компетенции</p> <p>Готовность взаимодействовать с участниками образовательного процесса и социальными партнерами, руководить коллективом, толерантно воспринимая социальные, этнокультурные и культурные различия (ОПК-3)</p>	<p>Единый квалификационный справочник</p> <p>Должен знать</p> <p>Педагогическую этику</p>
--	--	---

1.3. Особенности организации повышения квалификации педагогов на основе компетентного подхода

Применение компетентного подхода в образовании влечет за собой изменения образовательных программ на всех уровнях, начиная с общего образования, заканчивая системой повышения квалификации и профессиональной переподготовки учителей. Так, в преамбуле к Концепции ПСП приводится цитата К.Д. Ушинского: «в деле обучения и воспитания, во всем школьном деле ничего нельзя улучшить, минуя голову учителя».

Обобщая изученные нами информационные и аналитические материалы, можно сформулировать следующие особенности организации повышения квалификации учителей на основе компетентного подхода и с учетом законодательных возможностей организации программ ДПО.

Таблица 3

Условия эффективности организации обучения педагогов на основе компетентного подхода

Параметры	Комментарий
Глобальная парадигма обучения	Использование студентоцентрированного обучения как противоположность ранее применявшегося подхода, ориентированного на преподавателя. Это означает, что компетенции обучаемого (а не тематический план) служат отправной точкой для формирования всей образовательной программы
Инициатор повышения квалификации	Инициатором повышения квалификации и выбора программы становится сам учитель
Формулировка результатов обучения	Результаты обучения формулируются в формате компетенций (а не знаний, умений, навыков, хотя они могут быть составной частью результатов обучения). Это следует и из самого определения программ ДПО: программа повышения квалификации направлена на совершенствование и (или) получение новой компетенции, необходимой для профессиональной деятельности, и (или) повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации. Программа профессиональной переподготовки направлена на получение компетенции, необходимой для выполнения нового вида профессиональной деятельности, приобретение новой квалификации ¹

¹ ФЗ «Об образовании в РФ» №273-ФЗ. Ст. 76. П. 4.

Параметры	Комментарий
Основания для разработки программ ДПО	Профессиональные стандарты, квалификационные требования, указанные в квалификационных справочниках, ФГОС СПО и ФГОС ВПО
Формат обучения	Практико-ориентированное модульное обучение, позволяющее приобретать нужные компетенции путем участия в различных видах деятельности и модулях, которые в совокупности образуют программу повышения квалификации или профессиональной переподготовки
Формы обучения	Использование разнообразных форм обучения, позволяющих погрузить педагога в решение различных профессиональных задач: <ul style="list-style-type: none"> ▪ обучение посредством кейсов (пакета ситуаций для принятия решений); ▪ проектное обучение; ▪ тренинги; ▪ широкий спектр образовательных практик (реальных и имитационных), поддерживающих развитие ключевых компетенций, стратегическое, рефлексивное и критическое мышление; ▪ стажировки; ▪ работа в профессиональных интернет-сообществах и др.
Оценка и контроль	Сочетание внешнего контроля и самооценки слушателей. Сочетание формирующего оценивания ¹ и результирующего
Организации, предлагающие программы ДПО	Отказ от монополии региональных центров повышения квалификации на реализацию доп. образования для педагогов, расширение списка организаций, предлагающих образовательные услуги ДПО для учителей
Кооперация	Законодательство закрепляет возможность сетевой формы. Кроме того, данный формат обладает рядом преимуществ по сравнению с организацией повышения квалификации в рамках одной организации, а именно, возможностью ознакомления с моделями учебной деятельности различных образовательных организаций, в т.ч. работающих с разным контингентом детей
Выстраивание образовательных траекторий	Построение новых персонализированных моделей повышения квалификации
Новые технологии обучения	Акцент на дистанционный формат обучения, позволяющий выстраивать индивидуальные траектории обучения, повысить доступность к различным образовательным ресурсам и возможностям

¹ Формирующее оценивание: оценивание для обучения. Практическое руководство для учителей. CICESD: <http://www.ciced.ru/docs/publications/Ocenivanie%20dlya%20obucheniya%20M.A.%20Pinskaya.pdf>

Пример применения компетентного подхода в системе повышения квалификации учителей

Использование компетентного подхода в системе повышения квалификации учителей подразумевает использование разнообразных форм обучения, которые в совокупности позволят учителям сформировать необходимые компетенции. Так, в ГБОУ СОШ № 27 г. Таганрога (федеральная стажировочная площадка по проекту «Сетевая школа управленческих кадров общего образования»¹) повышение квалификации происходило в формах:

- педагогических *лабораторий учителей*. Лаборатория является научно-исследовательским подразделением образовательного учреждения, в которой развитие стало объективной необходимостью, а соединение образовательных процессов с инновационной и исследовательской деятельностью – нормой деятельности педагогических работников, осваивающих новые образовательные области, новые методы работы, новые технологии. В школе были созданы 6 педагогических лабораторий: «Исследование», «Медиатехнологии», «Здоровьесбережение», «ФГОС НОО», «Основы православной культуры», «Одаренный ребенок»;
- *методических семинаров и практикумов для учителей*. Цель их проведения – повышение профессиональной компетентности преподавателей в вопросах модернизации образования;
- *научно-практических конференций учителей школы*. Обмен опытом использования в учебно-воспитательном процессе новых образовательных технологий, форм и методов преподавания;
- *педсовета* как одной из форм работы учителя над повышением профессионального мастерства;
- *работы методических объединений*. Обмен новинками в области предметной профессиональной компетенции, обсуждение и поиск путей профессионального роста каждого педагога, кафедры и школы;
- *работы над темой по самообразованию*. Выбор темы начинается с определения педагогом проблем в своей профессиональной деятельности и, соответственно, направления ее совершенствования. Все темы, выбранные педагогами, соответствуют школьной методической теме, обсуждаются и утверждаются на заседании методического объединения (МО). Составляется

¹ Ковалева Н.Н. Инновационные технологии реализации компетентного подхода в системе повышения квалификации учителей: <http://festival.1september.ru/articles/600043/>

план работы над темой по самообразованию, выбирается форма отчетности над работой по теме, в конце года демонстрируются результаты работы над темой, проводится анализ работы;

- *портфолио педагога.* Совокупность индивидуальных достижений педагога в динамике. Регулярное и системное заполнение портфолио помогает учителю систематизировать и анализировать свою работу. Портфолио является хорошим ориентиром при составлении аргументированного аттестационного заявления;
- *поддержки молодых учителей.* Организация работы школы молодого специалиста, создающей условия для максимально быстрого включения молодых педагогов и вновь прибывших специалистов в УВП образовательной организации;
- *курсов повышения квалификации учителей;*
- *сетевого взаимодействия учителей в Интернете.* Участие в виртуальных «круглых столах», обсуждение размещенных материалов на сайте Сети творческих учителей, представление результатов своей работы в материалах Всероссийского фестиваля педагогических идей «Открытый урок» и др.;
- *публикации педагогов в научных, методических сборниках и изданиях;*
- *участие в городских, региональных, всероссийских конкурсах, семинарах, конференциях учителей.*

ГЛАВА 2. ДИАГНОСТИЧЕСКИЕ МОДЕЛИ ВЫЯВЛЕНИЯ ПРОБЛЕМНЫХ КОМПЕТЕНТНОСТНЫХ ЗОН ПЕДАГОГИЧЕСКОГО КОЛЛЕКТИВА

Проектирование индивидуальной траектории профессионального развития педагога с целью соответствия уровня его квалификации требованиям профессионального стандарта и последующее успешное обучение в системе дополнительного профессионального образования прежде всего зависят от качества диагностики достижений и проблемных компетентностных зон как самим педагогом, так и независимыми экспертами. *Многоуровневая система диагностики*, спроектированная и апробированная специалистами ГАОУ ВО МИОО, *позволяет с большой долей достоверности обеспечить правильное управленческое решение о направлении педагога на конкретный курс ПК, а также эффективность преодо-*

ления мотивированным педагогом своих профессиональных проблем в процессе и после обучения. Разработанная нами система диагностики состоит из следующих компонентов: самодиагностика педагогов, профессиональный тренинг, психолого-педагогический диагностический тренинг, тренинг по построению корпоративной дорожной карты ПК.

2.1. Технология самодиагностики

Чем чаще руководитель задается вопросом диагностики достижений и профессиональных затруднений педагогического коллектива и способствует решению этой задачи в условиях реализации профессионального стандарта, тем ему понятнее:

- какие ресурсы есть у коллектива (внутренний ресурс);
- каких ресурсов у коллектива нет;
- какое направление развития образовательной организации актуально;
- кого из педагогов и на какие конкретно курсы повышения квалификации надо направить и в какой очередности;
- с какими организациями и (или) с кем персонально в социуме района и города необходимо установить сотрудничество (внешний ресурс);
- каковы средства достижения успеха;
- как обеспечить конкурентоспособность ОО в социально-образовательной среде города.

Современный руководитель должен видеть необходимость в постоянном обновлении не только собственных знаний, но также и в организации обучения и переподготовки своих сотрудников в соответствии со спецификой образовательной организации, стратегией ее развития, особенностями работы и др.

Основа предлагаемой нами многоуровневой системы диагностики – *профессиональная рефлексия педагогом индивидуальных достижений и проблемных компетентностных зон в соответствии с требованиями профессионального стандарта*. Разработанная нами **технология самодиагностики** позволяет каждому педагогу (учителю, воспитателю) через форму опроса увидеть требования профессионального стандарта и оценить свой уровень соответствия им с помощью шкалы закрытых ответов.

Цели самодиагностики. Для руководителя ОО целью проведения самодиагностики является *повышение эффективности работы* всей образовательной организации в направлении реализации требований профессионального стандарта «Педагог» *на основе системного изучения полученных результатов*. Для председателей

МО цель проведения самодиагностики заключается в *повышении эффективности профессионального взаимодействия предметников, создание системы наставничества, полноценное использование внутреннего резерва МО. Для педагога* – в рефлексивной оценке соответствия стандарту собственных знаний, умений и способности совершать те или иные трудовые действия с целью определения направления профессионального развития.

Задачи самодиагностики как технологии:

1. Выявить уровень соответствия педагогического коллектива профессиональному стандарту «Педагог» по группам компетенций.
2. Выяснить основные области затруднений педагогического коллектива.
3. Определить группы педагогов для дальнейшего профессионального развития.
4. Выбрать курсы ПК в соответствии с выявленными областями актуального профессионального развития.

Спецификация позиций опроса. Позиции для самодиагностики строго соответствуют требованиям профессионального стандарта «Педагог» (педагогическая деятельность в дошкольном, начальном общем, основном общем, среднем общем образовании) (воспитатель, учитель) – (Табл. 4–7).

Раздел 1. Совершенствование и (или) получение новой компетенции в преподавании учебного предмета

Таблица 4

	Знания		Умения
1.	Знание предмета в пределах требований ФГОС ОО и основной общеобразовательной программы, его историю и место в мировой науке	1.	Владеть формами и методами обучения, в том числе, выходящих за рамки учебных занятий: проектная деятельность, лабораторные эксперименты, полевая практика и т.д.
2.	Основы методики преподавания, основные принципы деятельностного подхода, виды и приемы современных педагогических технологий	2.	Разрабатывать и реализовывать индивидуальные образовательные маршруты, индивидуальные программы развития и индивидуально-ориентированные образовательные программы с учетом личностных и возрастных особенностей обучающихся
3.	Рабочие программы и методика обучения по предмету	3.	Оценивать образовательные результаты, формируемые в преподаваемом предмете, предметные и метапредметные компетенции, а также осуществлять (совместно с психологами) мониторинг личностных характеристик

	Знания		Умения
4.	Пути достижения образовательных результатов и способы оценки результатов обучения	4.	Объективно оценивать знания обучающихся в соответствии с реальными учебными возможностями детей
		5.	Включать в образовательный процесс всех обучающихся, в том числе с особыми потребностями в образовании
		6.	Находить ценностный аспект учебного занятия, обеспечивать его понимание и переживание обучающимися

Раздел 2. Совершенствование и (или) получение новой компетенции в области психологической культуры педагога

Таблица 5

	Знания		Умения
1.	Основные закономерности возрастного развития, стадии и кризисы развития, социализации личности, индикаторы индивидуальных особенностей траектории жизни, их возможные девиации, а также основы и приемы их психодиагностики	1.	Применять современные психолого-педагогические технологии
2.	Основы психодидактики, психодиагностики поликультурного образования, закономерности поведения в социальных сетях	2.	Владеть профессиональной установкой на оказание помощи любому ребенку вне зависимости от его реальных учебных возможностей, особенностей в поведении, состояния психического и физического здоровья
3.	Законы развития личности и проявления личностных свойств, психологические законы периодизации кризисов развития	3.	Использовать в практике своей работы психологические подходы – культурно-исторический, деятельностный и развивающий
4.	Основы психодиагностики и основные признаки отклонений в развитии детей	4.	Осуществлять (совместно с психологом и другими специалистами) психолого-педагогическое сопровождение основных общеобразовательных программ
5.	Теорию и технологии учета возрастных особенностей обучающихся	5.	Понимать документацию специалистов (психологов, дефектологов, логопедов и т.д.)

Знания	Умения
	6. Составлять (совместно с психологом и другими специалистами) психолого-педагогическую характеристику (портрет) личности обучающегося
	7. Владеть стандартизированными методами психодиагностики личностных характеристик и возрастных особенностей обучающихся

**Раздел 3. Совершенствование и (или) получение новой компетенции
в работе с детским коллективом
и организации внеурочной деятельности**

Таблица 6

Знания	Умения
1. Нормативные, правовые, руководящие и инструктивные документы, регулирующие организацию и проведение мероприятий за пределами территории образовательных организаций (экскурсии, походы и экспедиции)	1. Организовывать различные виды внеурочной деятельности
2. Конвенция о правах ребенка	2. Строить воспитательную деятельность с учетом культурных различий детей, половозрастных и индивидуальных особенностей
3. Закономерности формирования детско-взрослых сообществ, их социально-психологические особенности и закономерности развития детских и подростковых сообществ	3. Создавать в учебных группах разновозрастные детско-взрослые общности обучающихся, их родителей, педагогических работников
	4. Управлять учебными группами с целью вовлечения обучающихся в процесс обучения и воспитания, мотивируя их учебно-познавательную деятельность
	5. Анализировать реальное состояние дел в учебной группе, поддерживать в детском коллективе деловую, дружелюбную атмосферу

	Знания		Умения
		6.	Владеть методами организации экскурсий, походов, экспедиций и т.п.
		7.	Сотрудничать с другими работниками и другими специалистами в решении воспитательных задач
		8.	Формировать детско-взрослые сообщества

Раздел 4. Совершенствование и (или) получение новой компетенции в общепедагогической культуре педагогов

Таблица 7

	Знания		Умения
1.	История, теория, закономерности и принципы построения и функционирования образовательных (педагогических) систем, роль и место образования в жизни личности и общества	1.	Защищать достоинство и интересы обучающихся, помогать детям, оказавшимся в конфликтной ситуации или неблагоприятных условиях
2.	Приоритетные направления развития образовательной системы РФ, законы и иные нормативно-правовые акты, регламентирующие образовательную деятельность в РФ	2.	Владеть ИКТ-компетентностями: общепользовательской, общепедагогической, предметно-педагогической и т.д.
3.	Основы законодательства о правах ребенка, законы сферы образования и федеральные государственные общеобразовательные стандарты общего образования		

Соотнесение позиций профессионального стандарта и компетенций, заявленных в ФГОС ВПО, их группировка и обобщение произведены на основе экспертных материалов, представленных в главе 1 (табл. 2).

Для опроса в рамках самодиагностики все формулировки переведены в суждения от первого лица («Я знаю...», «Я умею...») и распределены по 4-м разделам с учетом компетентного подхода.

В ходе самодиагностики **педагог** (учитель, воспитатель) **оценивает свой профессионализм по названным выше блокам компетенций**. Каждый блок (раздел) содержит две группы утверждений, например (Раздел 1, группа 1 – «знаю»):

- Я знаю предмет в пределах требований ФГОС ОО и основной общеобразовательной программы, его историю и место в мировой науке;
- Я знаю основы методики преподавания, основные принципы деятельностного подхода, виды и приемы современных педагогических технологий;
- Я знаю основы разработки рабочих программ и методику обучения по предмету;
- Я знаю пути достижения образовательных результатов и способы оценки результатов обучения – и т.д.

Педагогу предлагается выбрать один из 4-х вариантов самооценки в диапазоне от (+) до (-). Вторая группа утверждений выявляет профессиональные умения, желание, мотивацию педагога, например (Раздел 1, группа 2 – «умею»):

- В рамках заданных вопросов я умею...
- В рамках заданных вопросов я способен/способна...
- В рамках заданных вопросов я хотел/хотела бы научиться... и т.д.

Педагог выбирает из названных позиций ту, что соответствует его представлению о своих достижениях и проблемах.

Самодиагностика педагогов проходит в on-line режиме на сайте <http://самодиагностика.рф>, данные обрабатываются автоматически (см. главу 7).

2.2. Материалы по итогам самодиагностики

В результате *автоматической обработки данных самодиагностики* педагогов руководитель образовательной организации может из своего личного кабинета увидеть статистику достижений и проблем коллектива в целом и выбранных им групп педагогов, но *данные каждого педагога останутся для него закрытыми*: соблюдение конфиденциальности увеличивает, на наш взгляд, градус доверия и щадит профессиональное самолюбие каждого педагога.

У вас как у руководителя образовательной организации есть право и возможность **отправить заявку на анализ и интерпретацию данных самодиагностики** специалистами ГАОУ ВО МИОО (в чьем ведении находится указанный сайт). Это разумное решение значительно приблизит вас к искомой истине и увеличит шансы на успех, так как полученные статистические данные должны перейти в статус информации и затем – знания. **МИОО удовлетворит ваш запрос и предоставим вам пакет документов, включающий:**

- аналитическую справку по 4 разделам самодиагностики педагогов ОО (см. пример основы аналитической справки по разделу 2: рис. 2–6):

РАЗДЕЛ 2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ И (ИЛИ) ПОЛУЧЕНИЕ НОВОЙ КОМПЕТЕНЦИИ В ОБЛАСТИ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ ПЕДАГОГА

XXX

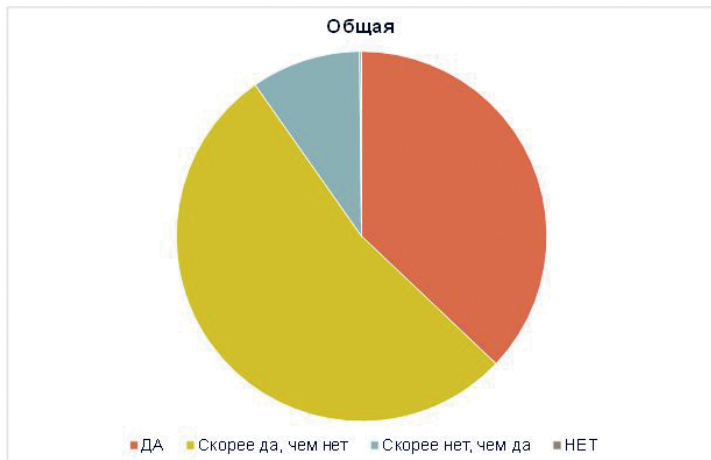


Рис. 2

РАЗДЕЛ 2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ И (ИЛИ) ПОЛУЧЕНИЕ НОВОЙ КОМПЕТЕНЦИИ В ОБЛАСТИ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ ПЕДАГОГА

ОТНОШЕНИЕ ОТВЕТОВ «ДА» КО ВСЕМ ОСТАЛЬНЫМ ОТВЕТАМ

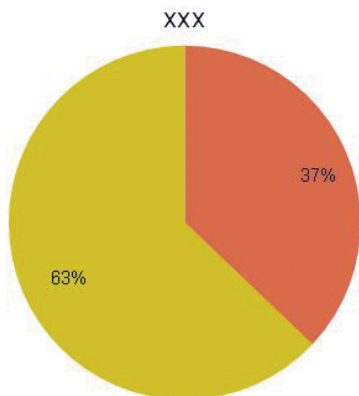


Рис. 3

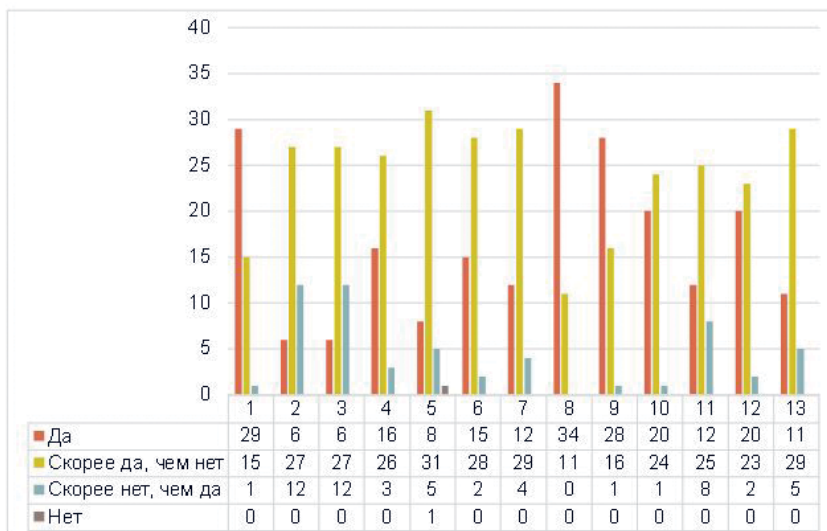


Рис. 4

ОБЛАСТЬ ЗАТРУДНЕНИЯ

2 вопрос: Я знаю индивидуальные особенности траектории жизни, их возможные девиации, а также основы и приемы их психодиагностики.

3 вопрос: Я знаю основы психодидактики, психодиагностики поликультурного образования, закономерности поведения в социальных сетях.

4 вопрос: Я знаю законы развития личности и проявления личностных свойств, психологические законы периодизации кризисов развития.

5 вопрос: Я знаю основы психодиагностики и основные признаки отклонения в развитии детей.

6 вопрос: Я знаю теорию и технологии учета возрастных особенностей обучающихся.

11 вопрос: Я понимаю документацию специалистов (психологов, дефектологов, логопедов и т.д.).

13 вопрос: Я владею стандартизованными методами психодиагностики личностных характеристик и возрастных особенностей обучающихся.

Рис. 5

ШКОЛЬНОЙ КОМАНДЕ XXX РЕКОМЕНДУЕТСЯ ПРОЙТИ КПК

По результатам Раздела 2

Совершенствование и (или) получение новых компетенций в области психологической культуры педагога в направлениях:

освоения индивидуальных особенностей траектории жизни обучающихся, их возможных девиаций, а также основ и приемов их психодиагностики;

основ психодидактики, психодиагностики поликультурного образования, закономерности поведения в социальных сетях;

основ психодиагностики и основных признаков отклонений в развитии детей:

овладения стандартизированными методами психодиагностики личностных характеристик и возрастных особенностей обучающихся.

Рис. 6

- графики и диаграммы по 3 основным группам направления развития педагогического коллектива (см. пример основы справки для одной из групп на рис. 7–8):

B15		Раздел 3	
A	B	C	D
8	Я умею применять современные психолого-педагогические технологии *	Интервью: примеры ситуаций из практики, когда использует.	
9	У меня есть профессиональная установка на оказание помощи любому ребенку вне зависимости от его реальных учебных возможностей, особенностей в поведении, состояния психического и физического здоровья *	интервью, смоделированная ситуация	
10	Я способен/способна использовать в практике своей работы психологические подходы - культурно-исторический, деятельностный и развивающий *	Интервью: примеры ситуаций из практики, когда использует.	
11	Я умею осуществлять (совместно с психологом и другими специалистами) психолого-педагогическое сопровождение основных общеобразовательных программ *	тренинг	
12	Я понимаю документацию специалистов (психологов, дефектологов, логопедов и т.д.) *	кейс, где будет фигурировать подобная документация	
13	Я обладаю умением составлять (совместно с психологом и другими специалистами) психолого-педагогическую характеристику (портрет) личности обучающегося *	кейс, ситуация где нужно составить подобный портрет	
14	Я владею стандартизированными методами психодиагностики личностных характеристик и возрастных особенностей обучающихся *	кейс, ситуация в которой нужно будет провести подобную диагностику	
15	Раздел 3		
16	Я знаю нормативные документы, регулирующие организацию и проведение мероприятий за пределами территории образовательных организаций (экскурсии, походы и экспедиции)	тесты, кейсы	
	Я знаю правовые документы, регулирующие организацию и проведение		

Рис. 7. Возможные варианты предложений по дальнейшей оценке педагогического коллектива по каждой области затруднений на основе самодиагностики

№	ФНО	Место работы	Стаж работы	Я знаю предмет в пределах преподавания ФГОС(О) и основ	Я знаю основы методики преподавания, основанные на принципах деятельностного	Я знаю основы разработки рабочих программ и методик обучения по	Я знаю пути достижения результатов и способы	Я владею формами и методами обучения, в том числе, включающих за рамки	Я умею разрабатывать и реализовывать инновационные образовательные программы, формирующие	Я владею объективными методами оценки качества обучения в образовательной организации / способен вычлнить / проследить образовательный процесс	Я умею находить и использовать аспект учебного знания, обеспечивая его образовательный процесс	Средний балл
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
16												
17												
18												
19												
20												
21												
22												
23	ДА	2	112	13	14	15	11	9	8	9	14	
24	Среднее зн.	1	77	7	6	5	8	9	14	9	6	
25	Среднее мет.	-1	11	0	0	0	2	0	0	0	0	
26	НЕТ	-2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
27												



Рис. 8

- конкретизированную корпоративную графическую дорожную карту развития и повышения квалификации педагогов (см. глава 3, графическая дорожная карта «Путь А», рис. 11).

После получения результатов диагностики и аналитической справки от ГАОУ ВО МИОО вы сможете принять обоснованное решение:

- о направлении групп педагогического коллектива на конкретные курсы повышения квалификации в соответствии с выявленным уровнем владения компетенциями;
- об организации внутрикорпоративных семинаров (форумов, деловых игр и др.) по конкретному направлению в соответствии с индикатором проблемы по какому-либо разделу опроса;
- о проведении управленческого тренинга с целью определения направлений развития педагогического коллектива;
- о необходимости уточнения и/или проверки данных по результатам самодиагностики через специально разработанный профессиональный тренинг.

2.3. Профессиональный тренинг

Тренинг (англ. training от train – обучать, воспитывать) – форма активного обучения, направленная на развитие знаний, умений, навыков и социальных установок. Тренинг достаточно часто используется, если желаемый результат – это не только получение новой информации, но и применение полученных знаний на практике.

Профессиональный тренинг – это точно выверенная система действий, упражнений, направленных на совершенствование у педагога необходимых профессиональных качеств, на понимание и осознание педагогом необходимых путей развития.

В случае применения тренинга для уточнения и/или проверки данных по результатам самодиагностики тренинг проводится с двумя наблюдателями и, кроме обучающей, выполняет и диагностическую функцию.

Цель проведения профессионального тренинга в рамках поставленной проблемы проектирования корпоративной системы повышения квалификации образовательной организации заключается:

- в создании условий для совершенствования у педагога компетенций в соответствии с требованиями профессионального стандарта «Педагог»;
- в подтверждении или коррекции результатов самодиагностики каждым педагогом своих профессиональных качеств;

- в выявлении направлений и форм дальнейшего развития педагогического коллектива, методического объединения, каждого педагога.

Задачи в процессе тренинга:

1. Познакомить педагогический коллектив с новыми государственными требованиями к педагогической деятельности, обеспечить их понимание и сформировать положительное отношение к ним.
2. Помочь педагогам оценить собственное отношение к изменениям; осознать свои сильные и слабые стороны при реализации профессионального стандарта; определить направления дальнейшего саморазвития.

Задачи после тренинга:

3. Определить и осознать пути дальнейшего коллективного, группового и индивидуального развития с учетом результатов самодиагностики и итогов работы наблюдателей.
4. Выявить и назвать возможные ресурсы внутри коллектива для дальнейшего взаимо- и самообразования.
5. Выбрать формы повышения квалификации в соответствии с выясненными потребностями дальнейшего развития.

2.3.1. Технология проведения профессионального тренинга

Тренинг проходит от 3 часов на базе образовательной организации с педагогами всех ступеней и предметов в группах до 18 человек. На протяжении тренинга организуются различные мероприятия, обеспечивающие достижение целей и выполнение задач. В процессе работы предусмотрены перерывы на 10–15 минут.

Примерная программа профессионального тренинга «Введение в профессиональные стандарты педагогической деятельности. Мастерство учителя»

Форматы работы:

1. Предварительный и посттренинговый опросы.
2. Мини-тренинг: мини-лекции, проблематизация, групповые дискуссии, решение кейсов; рефлексия участниками своих сильных и слабых сторон.

Ход тренинга:

Блок 1. Введение

Цель: разминка и вовлечение участников в работу на тренинге.

Активности:

- Введение в тренинг (представление тренера, знакомство участников с темой и структурой тренинга).
- Упражнение «Линии» (разминка).

Результат: участники имеют детальное представление о целях, структуре и правилах работы в тренинге; они активны и вовлечены в работу.

Блок 2. Профессиональные стандарты в работе педагога

Цель: актуализировать опыт участников по теме тренинга, собрать представления группы о профессиональных стандартах.

Активности:

- Работа в подгруппах «Профессиональный стандарт педагога – это...».

Содержание активности: работа в подгруппах, дискуссия по представленному тренером списку вопросов.

Результат: в группе участников тренинга определен уровень текущего понимания вопросов, связанных с профессиональными стандартами; актуализирован опыт участников по теме тренинга.

- Лекция – эвристическая беседа «Профессиональные стандарты: сфера применения и назначение».

Цель: сориентировать участников в том, что такое профессиональные стандарты в целом и как сложившаяся практика их применения может быть экстраполирована на сферу образования.

Результат: участники тренинга пришли к выводу, что профессиональные стандарты внедряются в различных сферах труда; они призваны структурировать деятельность и обозначить единые требования к уровню профессионализма.

- Мини-лекция со стопами «Структура профессионального стандарта».

Цель: сформировать верхнеуровневое понимание содержания профессионального стандарта и синхронизировать представления участников о нем.

Результат: участники пришли к выводу о том, что профессиональный стандарт отражает актуальные трудовые функции педагога и содержит описание компонентов, необходимых для их реализации.

- Проблематизирующая лекция «Как пользоваться профессиональными стандартами».

Цель: сформировать понимание эффективной работы с профессиональными стандартами в соотношении с уровнями профессионализма учителя.

Результат: участники понимают, как содержание стандарта связано с реальным поведением профессионала; они пришли к выводу, что профессиональные стандарты имеют

- непосредственное выражение в поведении специалиста, более детальное, чем отражено в букве документа.
- Групповая дискуссия «за» и «против» работы со стандартами.
Цель: знакомство участников с текстом стандарта; формирование позитивного отношения к профессиональному стандарту.
Результат: представления участников тренинга о профессиональном стандарте как инструменте определения линий профессионального развития педагога интегрированы и реалистичны.
 - Практическое задание «Вася Петров».
Цель: закрепить на примере практической ситуации умение соотносить поведение педагога и требования профессионального стандарта.
Содержание активности: работа в подгруппах, проблематизирующая групповая дискуссия.
Результат: участники тренинга определили для себя разрыв между привычными способами решения рабочих задач и требованиями профессиональных стандартов.
 - Практическое упражнение «Секреты мастерства».
Цель: отработка на примере опыта взаимодействия с реальной группой «учащихся» умения соотносить собственное поведение с требованиями профессиональных стандартов.
Содержание активности: работа в подгруппах, индивидуальные мини-презентации, проблематизирующая групповая дискуссия.
Результат: участники пришли к выводу, что их представления о своих действиях и их эффективности могут не совпадать с реальностью, воспринимаемой внешним наблюдателем/учеником.
 - Практическое упражнение «Планы саморазвития».
Цель: выделить две наиболее актуальные для каждого участника зоны развития; соотнести выявленные потребности в саморазвитии с реальными инструментами и практиками саморазвития.
Содержание активности: рефлексия участниками своих сильных и слабых сторон, индивидуальная работа, обмен опытом.
Результат: содержание профессиональных стандартов «заземлено» на опыт конкретной практической деятельности педагогов по саморазвитию.

Блок 3. Завершение тренинга.

Цель: рефлексия полученного опыта, закрепление пройденного материала.

Активности:

- Устное подведение итогов тренинга.
- Посттренинговый опросник (вопросы для самоконтроля, письменная рефлексия полученного опыта).

Результат: представления участников тренинга по теме интегрированы и включены в структуру опыта личности.

Общие результаты тренинга:

- Понимание педагогами ключевых аспектов профессиональных стандартов и более четкое видение своих отдельных сильных и слабых сторон; участниками тренинга определены зоны развития и составлен примерный план профессионального развития на краткосрочную перспективу.
- Отчет, в общем виде отражающий уровень знаний и отношения к профессиональным стандартам в группе; а также наиболее проблемные области (те аспекты стандарта, которые были сложны для понимания или вызывали наибольшее сопротивление).

Программа профессионального тренинга должна быть согласована с руководителем образовательной организации.

Программа тренинга «Введение в профессиональные стандарты педагогической деятельности. Мастерство учителя» со мною согласована. Возражения по срокам его проведения (указать сроки), целям, задачам, содержанию, процессу и предполагаемым результатам отсутствуют.

_____ года

Руководитель образовательной организации

(название ОО)

_____/_____
(Подпись и ее расшифровка)

Обязательным условием проведения диагностического тренинга являются наблюдения за процессом не только самого тренера, но и двух наблюдателей, которые фиксируют свои наблюдения в специально разработанных таблицах наблюдений, впоследствии используемых для аналитической справки.

2.3.2. Аналитическая справка на основе сопоставления результатов самодиагностики и профессионального тренинга

Одним из ключевых результатов проведения тренинга является сопоставление результатов самодиагностики и профессионального тренинга. В ходе подведения итогов происходит уточнение путей развития коллектива, описывается его готовность к изменениям и определяются формы дальнейшего повышения квалификации.

По итогам тренинга руководитель ОО получает пакет документов, включающий:

- аналитическую справку с учетом сопоставления результатов самодиагностики и профессионального тренинга;
- рекомендации по дальнейшему развитию коллектива и возможностей дополнительной аспектной диагностики (табл. 8);
- конкретизированную корпоративную графическую дорожную карту развития и повышения квалификации педагогов (см. глава 3, графические дорожные карты «Путь А2», «Путь В», рис. 12, 13).

Отметим сразу: корпоративная графическая дорожная карта развития и повышения квалификации педагогов «Путь В» *предлагает дополнительный диагностический тренинг 1.*

Заявка на техническое задание по проведению профессионального тренинга формируется в режиме on-line на сайте <http://само-диагностика.рф> в рубрике «Заявка руководителя» (см. главу 7).

2.3.3. Варианты предложений по дальнейшей диагностике и оценке педагогического коллектива ОО

Таблица 8

Перспективы диагностики и оценки педагогического коллектива ОО

ВАРИАНТЫ	КОМПЛЕКСНАЯ ОЦЕНКА	ВИДЕОАНАЛИЗ + ИНТЕРВЬЮ	360-degrees + ИНТЕРВЬЮ	360-degrees
Методы	Видеоанализ уроков (2 урока каждого педагога – 1,25 часа), решение кейсов в тренинговом формате (1,5 часа), поведенческое интервью в группе – 1,5 часа. Каждого педагога наблюдают и оценивают 3 эксперта	Видеоанализ уроков (2 урока каждого педагога – 1,25 часа) поведенческое интервью в группе – 1,5–2 часа). Каждого педагога наблюдают 3 эксперта.	Онлайн опрос – 360 градусов. Не менее 10 респондентов для каждого педагога. Поведенческое интервью в группе – (1, 5 -2 часа) Оценивает 1 эксперт + опрос мнений	Онлайн опрос – 360 градусов. Не менее 10 респондентов для каждого педагога
Результат	Количественные значения по критериям, качественное подробное описание умений работника. Обратная связь с заказчиком	Количественные значения по критериям, краткое описание ключевых сильных и слабых сторон сотрудника. Обратная связь с заказчиком	Количественные значения по критериям, краткое описание ключевых сильных и слабых сторон сотрудника. Обратная связь с заказчиком	Количественные значения по критериям, шаблонные характеристики основных умений работников. Обратная связь с заказчиком
Преимущества	Наиболее точная и подробная оценка	Лайт-версия комплексной оценки	Данные опроса дополнены внешней экспертизой	Самый экономичный вариант
Разработка	От 3 недель	От 3 недель	От 2,5 недель	От 2,5 недель
Оценка	От 2 недель	От 2 недель	От 2неделя	От 10 дней

2.4. Диагностический тренинг

Диагностический тренинг – это специально организованная групповая работа, при которой участники выполняют различные задачи, взаимодействуя друг с другом, самим собой, тренером, тем самым проявляя себя. Диагностический тренинг – вариант мини-ассессмента¹. Для его организации и проведения необходимы 3 человека (ведущий и 2 наблюдателя), которые являются профессионалами как в проведении подобных диагностических тренингов, так и в наблюдении и, что самое важное, в анализе полученных результатов и транскрипции полученных данных.

Цель проведения диагностического тренинга заключается в стимулировании осознания значимости профессии в собственной жизни, уточнении профессиональных, социальных и жизненных задач, выявлении направления и форм дальнейшего развития педагогического коллектива и каждого педагога с использованием и коррекцией результатов самодиагностики и профессионального тренинга, общей характеристики коллектива по критериям профессиональной идентичности, работоспособности, мотивированности, коллегиальности, креативности.

Задачи:

1. Способствовать усилению потребности и способности в построении позитивной Я-концепции, профессиональной самоидентификации.
2. Выявить уровень потребности и способности в индивидуальном самовыражении в труде, постоянном профессиональном самосовершенствовании.
3. Определить пути дальнейшего индивидуального и группового развития на основе дифференцированного и индивидуального подходов к осознанию педагогами профессиональных проблем и профессиональной идентичности по итогам диагностического тренинга.
4. Выявить и назвать возможные внутренние ресурсы коллектива для дальнейшего взаимо- и самообразования на основе *диагностических моделей выявления проблемных компетентностных зон* (глава 3, рис. 13).
5. Выявить способность к командной работе, коллегиальному решению проблем.
6. Выбрать формы повышения квалификации в соответствии с выявленными потребностями индивидуального, группового, коллективного профессионального развития.

¹ Ассессмент (assessment) – стандартизированная многоаспектная оценка персонала, включающая в себя множество оценочных процедур: интервью, психологические тесты, деловые игры и т.д.

2.4.1. Технология проведения диагностического тренинга

Тренинг проводится в группе на базе образовательной организации с педагогами всех ступеней и предметов. Количество участников диагностического тренинга может варьироваться от 8 до 18. Продолжительность диагностического тренинга – от 3 часов. На протяжении тренинга организуются различные мероприятия, обеспечивающие достижение целей и выполнение задач.

Алгоритм проведения диагностического тренинга

Тренинг проходит в логике *алгоритма достижения возможностей и по сути является стратегией действий*:

1. Определение возможностей развития (этап 1).
2. Диагностика текущего состояния (этап 2).
3. Создание образа желаемого будущего, выявление мотива (этап 3).
4. Выявление внутренних и внешних ресурсов (этапы 4–8).
5. Формирование стратегии действия (или принятие решения о бездействии) и приложение волевых усилий (этап 9).
6. Рефлексия (этап 10).

Алгоритм действий между постановкой цели и нахождением адекватного способа ее достижения может рассматриваться так же, как настройка информационных фильтров для поиска в глобальном информационном потоке необходимых и/или достаточных информационных единиц для выработки наиболее эффективного способа реагирования на изменяющиеся потребности индивида в изменяющемся социуме. Иными словами, каждый субъект образовательного процесса (или другой профессиональной сферы) для того, чтобы оставаться актуальным, соответствующим профессиональным требованиям, должен:

- 1) диагностировать динамику предъявляемых к профессии требований;
- 2) трансформировать свой «образ профессионала» в соответствии с новыми требованиями;
- 3) уметь работать с собственным образом «профессионального я»;
- 4) диагностировать нарушение тождества восприятия профессии и своего образа «профессионального я»;
- 5) ставить целью устранение выявленного нарушения;
- 6) выработать алгоритм устранения нарушения и следовать ему на пути достижения намеченной цели.

Предлагаемая методика работы направлена на выявление:

- затруднений профессионального характера у каждого педагога и затруднений, характерных для большей части коллектива;

- ресурсов отдельного педагога и педагогического коллектива в целом для преодоления выявленных профессиональных затруднений;
- приоритетных направлений для обучения;
- рисков, способных затруднить освоение материала по программам повышения квалификации и замедлить профессиональное развитие как отдельного педагога, так и педагогического коллектива в целом;
- ресурсов и приоритетов в развитии педагогического коллектива, направленных не на преодоление затруднений, а на повышение эффективности по тем направлениям, которые стихийно или целенаправленно являются наиболее проработанными и успешно реализуемыми.

2.4.2. Методики, используемые при проведении диагностического тренинга

2.4.2.1. Локус контроля Дж. Роттера

Локус контроля – психологический фактор, характеризующий тот или иной тип личности. Представляет собой склонность человека приписывать ответственность за происходящие в жизни события и результаты своей деятельности внешним силам (экстернальный, внешний локус контроля) либо собственным способностям и усилиям (интернальный, внутренний локус контроля). Людей с внешним локусом контроля, склонных объяснять последствия своих поступков влиянием обстоятельств, принято называть экстерналами, поскольку ответственность за свою деятельность они приписывают исключительно внешним условиям. Противоположный тип – интерналы. Люди этого типа считают ответственными за результаты своей деятельности только самих себя. Даже если обстоятельства неблагоприятны, интернал не станет оправдывать себя за ошибки или неудачи.

Люди, обладающие внутренним локусом контроля, более уверены в себе, последовательны и настойчивы в достижении поставленной цели, уравновешенны, доброжелательны и независимы. Склонность к внешнему локусу контроля, напротив, проявляется в неуверенности, неуравновешенности, тревожности, подозрительности, конформности и агрессивности. Казалось бы, позиция экстерналов удобнее и должна обеспечивать им более благоприятное положение в социальном окружении. Однако многочисленные психологические наблюдения

и эксперименты обнаружили устойчивую закономерность: интерналы чаще достигают успеха в творческой и профессиональной деятельности, менее тревожны и агрессивны, способны более стойко защищать свои принципы, чем экстерналы. Интерналы менее подозрительны во взаимоотношениях, чаще вызывают доверие, добиваясь своих целей. «Чистых» интерналов или экстерналов практически не существует. В каждом человеке есть и доля уверенности в своих силах и способностях, и доля психологической зависимости от обстоятельств.

Шкалы: экстернальность, интернальность.

Цель тестирования: Выявление локуса контроля респондентов.

Инструкция к тесту: Прочтите каждое высказывание в паре и решите, с каким из них вы согласны в большей степени. На бланке ответов обведите кружком одну из букв – «а» или «б».

Таблица 9

Стимульный материал к диагностике

№	Вариант «а»	Вариант «б»
1.	Дети попадают в беду потому, что родители слишком часто их наказывают.	В наше время неприятности происходят с детьми чаще всего потому, что родители слишком мягко относятся к ним.
2.	Многие неудачи происходят от невезения.	Неудачи людей являются результатом их собственных ошибок.
3.	Одна из главных причин, почему совершаются аморальные поступки, состоит в том, что окружающие мирятся с ними.	Аморальные поступки будут происходить всегда, независимо от того, насколько усердно окружающие пытаются их предотвратить.
4.	В конце концов к людям приходит заслуженное признание.	К сожалению, заслуги человека часто остаются непризнанными.
5.	Мнение, что преподаватели несправедливы к учащимся, не верно.	Многие учащиеся не понимают, что их отметки могут зависеть от случайных обстоятельств.
6.	Успех руководителя во многом зависит от удачного стечения обстоятельств.	Способные люди, которые не стали руководителями, сами не использовали свои возможности.
7.	Как бы вы ни старались, некоторые люди все равно не будут симпатизировать вам.	Тот, кто не сумел завоевать симпатии окружающих, просто не умеет ладить с другими.

№	Вариант «а»	Вариант «б»
8.	Наследственность играет главную роль в формировании характера и поведения человека.	Только жизненный опыт определяет характер и поведение.
9.	Я часто замечал справедливость поговорки: «Чему быть – того не миновать».	По-моему, лучше принять решение и действовать, чем надеяться на судьбу.
10.	Для хорошего специалиста даже проверка с пристрастием не представляет затруднений.	Даже хорошо подготовленный специалист обычно не выдерживает проверки с пристрастием.
11.	Успех является результатом усердной работы и мало зависит от везения.	Чтобы добиться успеха, нужно не упустить удобный случай.
12.	Каждый гражданин может оказывать влияние на важные государственные решения.	Обществом управляют люди, которые выдвинуты на общественные посты, а рядовой человек мало что может сделать.
13.	Когда я строю планы, то я вообще убежден, что смогу осуществить их.	Не всегда благоразумно планировать далеко вперед, потому что многое зависит от того, как сложатся обстоятельства.
14.	Есть люди, о которых можно смело сказать, что они нехорошие.	В каждом человеке есть что-то хорошее.
15.	Осуществление моих желаний не связано с везением.	Когда не знают как быть, подбрасывают монету. По-моему, в жизни можно часто прибегать к этому.
16.	Руководителем нередко становятся благодаря счастливому стечению обстоятельств.	Чтобы стать руководителем, нужно уметь управлять людьми. Везение здесь ни при чем.
17.	Большинство из нас не могут влиять сколько-нибудь серьезно на мировые события.	Принимая активное участие в общественной жизни, люди могут управлять событиями в мире.
18.	Большинство людей не понимают, насколько их жизнь зависит от случайных обстоятельств.	На самом деле такая вещь, как везение, не существует.
19.	Всегда нужно уметь признавать свои ошибки.	Как правило, лучше не подчеркивать своих ошибок.
20.	Трудно узнать, действительно ли вы нравитесь человеку или нет.	Число ваших друзей зависит от того, насколько вы располагаете к себе других.

№	Вариант «а»	Вариант «б»
21	В конце концов неприятности, которые случаются с нами, уравновешиваются приятными событиями.	Большинство неудач являются результатом отсутствия способностей, незнания, лени или всех трех причин, вместе взятых.
22	Если приложить достаточно усилий, то формализм и бездушие можно искоренить.	Есть вещи, с которыми трудно бороться, поэтому формализм и бездушие не искоренить.
23	Иногда трудно понять, на чем основываются руководители, когда они выдвигают человека на поощрение.	Поощрения зависят от того, насколько усердно человек трудится.
24	Хороший руководитель ожидает от подчиненных, чтобы они сами решали, что они должны делать.	Хороший руководитель ясно дает понять, в чем состоит работа каждого подчиненного.
25	Я часто чувствую, что мало влияю на то, что происходит со мной.	Не верю, что случай или судьба могут играть важную роль в моей жизни.
26	Люди одиноки из-за того, что не проявляют дружелюбия к окружающим.	Бесполезно слишком стараться расположить к себе людей: если ты им нравишься, то нравишься.
27	Характер человека зависит главным образом от его силы воли.	Характер человека формируется в основном в коллективе.
28	То, что со мной случается, – это дело моих собственных рук.	Иногда я чувствую, что моя жизнь развивается в направлении, не зависящем от моей силы воли.
29	Я часто не могу понять, почему руководители поступают именно так, а не иначе.	В конце концов, за плохое управление организацией ответственны сами люди, которые в ней работают.

2.4.2.2. Шкала общей толерантности к неопределенности Д. МакЛейна (модификация Осина)

Инструкция: Оцените, насколько Вы считаете данные высказывания верными в отношении себя. При оценке используйте следующую шкалу: совершенно не согласен || что-то среднее || полностью согласен.

Для получения индивидуального балла толерантности к неопределенности необходимо просуммировать численные значения ответов на прямые пункты и вычесть из них сумму ответов на обратные пункты. Полученный суммарный балл может принимать значения от –66 до +66. Отрицательные значения говорят о том, что опрошенный чувствует дискомфорт в сложных, неоднозначных, неопределенных ситуациях, боится неизвестно-

сти, старается внести в свою жизнь и окружающую среду максимальную ясность и однозначность, часто путем искусственного упрощения сложной реальности и закрывания глаз на реально существующие трудноразрешимые проблемы. Положительные значения говорят о том, что опрошенный сознает и принимает сложность, неоднозначность и непредсказуемость окружающего мира, мирится с ней и учитывает ее в своих действиях; он склонен подходить к проблемам творчески, а не шаблонно, не склонен к стереотипам.

Таблица 10

Материал к диагностики толерантности к неопределенности

Утверждение	1	2	3	4	5	6	7
1. Я плохо выношу неопределенные ситуации							
2. Мне бывает трудно реагировать на неопределенные события							
3. Меня привлекают ситуации, которые можно по-разному истолковать							
4. Я бы предпочел избежать решения проблем, которые необходимо рассматривать с разных точек зрения							
5. Я пытаюсь избежать неопределенных событий							
6. Я хорошо справляюсь с неопределенными ситуациями							
7. Я предпочитаю привычные ситуации (новым)							
8. Вопросы, которые нельзя рассматривать только с одной точки зрения, несколько пугают меня							
9. Я избегаю ситуаций, которые слишком трудны для моего понимания							
10. Я терпим к неопределенным ситуациям							
11. Мне доставляет удовольствие решение проблем, которые довольно сложны и неопределенны							
12. Я пытаюсь избегать проблем, которые не имеют единственного «лучшего» решения							
13. Я часто ищу что-либо новое и не стараюсь сохранять все по-старому в своей жизни							
14. Я обычно предпочитаю новизну, нежели привычное							

Утверждение	1	2	3	4	5	6	7
15. Мне не нравятся неопределенные ситуации							
16. Некоторые проблемы так сложны, что попытка понять их доставляет удовольствие							
17. Я вовсе не переживаю, когда приходится искать выход в неожиданной ситуации							
18. Мне нравится заниматься проблемными ситуациями, которые своей сложностью ставят в тупик некоторых людей							
19. Я предпочитаю ситуацию, в которой есть некоторая неопределенность							

2.4.2.3. Методика Л.Б. Шнейдер «Профессиональная идентичность»

Школа _____ Фамилия _____ Дата _____

Инструкция: Пожалуйста, прочитай и подчеркни среди слов ассоциативного ряда те слова, которые, на твой взгляд, имеют отношение к тебе и твоей жизни.

Азарт • Активность • Безволие • Безделушки • Безработица • Безупречность • Внимательность • Дилетантство • Дисциплина • Зануда • Запросы • Знания • Квалификация • Кризис • Лень • Ловкость • Любовь • Мастерство • Медлительность • Навык • Надежность • Наивность • Начинаящий • Независимость • Неразборчивость • Нереализованность • Неспособность • Образованность • Обучающийся • Общение • Обычный • Определившийся • Опыт • Ответственность • Ошибки • Переоценка своих возможностей • Пессимизм • Подготовка • Поддержка • Похвала • Преданность делу • Претензии • Признание • Пробы • Промахи • Профессионализм • Работяга • Радость • Разноплановость • Самолюбие • Самостоятельность • Скука • Собранность • Совершенствование • Сравнение • Стажировка • Старания • Статика • Творчество • Тревога • Труд • Уважение • Уверенность • Удача • Удовлетворенность • Ум • Умение • Упорство • Усердие • Успешность • Ученичество • Ученость • Четкость • Хобби • Цель • Экзамен • Энтузиазм • Эффективность •

2.4.3. Аналитические материалы на основе сопоставления результатов самодиагностики, профессионального и диагностического тренингов

По итогам диагностического тренинга руководителю учебного учреждения предоставляется **психологический портрет коллектива с описанием ресурсов и рисков при обучении по программам дополнительного профессионального образования**, направленным:

- на преодоление разрыва между выявленным уровнем профессиональных затруднений и требований профессионального стандарта и/или
- на усиление эффективной линии развития педагогического коллектива, целенаправленной или стихийно сформированной этимологии и/или
- на нивелирование рисков при организации учебного процесса и выборе учебного материала педагогами и профессиональным коллективом в целом и т.д.

Результаты диагностики являются информационной основой для определения дальнейшего развития коллектива.

Сопоставление результатов самодиагностики, профессионального и диагностического тренингов *обеспечивает достоверную основу принятия управленческого решения* о направлении конкретного педагога на конкретный курс повышения профессиональной квалификации и тем самым способствует созданию эффективной корпоративной системы ПК.

Пример результатов комплексной диагностики приведен в табл. 11.

Таблица 11

Пример результатов комплексной диагностики

№	ФИО	Рекомендация в повышении квалификации	Направление развития
1.		Рекомендовано	Тренинги по профилактике проф. выгорания, курсы по определению в пространстве педагогических идей, психолого-педагогическое сопровождение детей разного возраста
2.		Рекомендовано	Тренинги по созданию образа современного учителя: ФГОС, СМИ, общество, педагогическое сообщество. Курсы по самоопределению в пространстве педагогических идей. Тренинги по профилактике профессионального выгорания

№	ФИО	Рекомендация в повышении квалификации	Направление развития
3.		Рекомендовано	Возрастная и педагогическая психология. Самоопределение в пространстве педагогических идей. Кандидат в программу «наставничество» в качестве подшефного
4.		Рекомендовано	Педагогическая и возрастная психология. Самоопределение в пространстве педагогических идей. Тьюторское сопровождение образовательной деятельности
5.		Рекомендовано	Педагогическая и возрастная психология. Самоопределение в пространстве педагогических идей. Тьюторское сопровождение образовательной деятельности. Наставничество со стороны коллеги, к которому будет полное доверие и уважение как профессионалу
6.		Рекомендовано	Технологический подход в формировании собственной образовательной траектории, и определение в пространстве педагогических идей. Возрастная психология
7.		Не рекомендовано	При желании по результатам самодиагностики – определение в пространстве педагогических идей
8.		Не рекомендовано	При желании по результатам диагностического тренинга – тренинг профессиональной самоидентификации
9.		Не рекомендовано.	При желании по результатам самодиагностики – определение в пространстве педагогических идей
10.		Не рекомендовано	При желании по результатам профессионального тренинга – предметные курсы с методикой преподавания в контексте требований ФГОС
11.		Не рекомендовано	
12.		Рекомендовано	Предметные курсы с методикой преподавания в контексте требований ФГОС
13.		Не рекомендовано	

№	ФИО	Рекомендация в повышении квалификации	Направление развития
14.		Рекомендовано	Самоопределение в пространстве педагогических идей
15.		Рекомендовано	Самоопределение в пространстве педагогических идей, кадровый резерв, в перспективе наставничество
16.		Рекомендовано	Возрастная и педагогическая психология. Самоопределение в пространстве педагогических идей. Кандидат в программу «наставничество» в качестве подшефного
17.		Рекомендовано	Самоопределение в профессии и в пространстве педагогических идей. Кадровый резерв, наставничество
18.		Рекомендовано	Педагогическая и возрастная психология, определение в пространстве педагогических идей
19.		Рекомендовано	Тренинг по профессиональной самоидентичности с выбором направления дальнейшего развития в контексте требований ФГОС
20.		Рекомендовано	Тренинг по профилактике профессионального выгорания, детская и возрастная психология, кадровый резерв (для общего понимания своих целей в управленческом ключе)

По итогам тренинга *руководитель также получает возможность обоснованно использовать конкретизированную корпоративную графическую дорожную карту развития и повышения квалификации педагогов «Путь В»*, предвосхищать или компенсировать возможные риски и вовремя стимулировать своих сотрудников для достижения поставленной цели (см. главу 3).

Заявка на техническое задание по проведению диагностического тренинга оформляется в режиме on-line на сайте <http://само-диагностика.рф> в рубрике «Заявка руководителя» (см. главу 7).

ГЛАВА 3. МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПРОГНОЗИРОВАНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО КОЛЛЕКТИВА

3.1. Понятие стратегического прогнозирования (*foresight*). Метод дорожного картирования (*roadmapping*).

Foresight (в переводе с англ.яз. – *взгляд в будущее, предвидение, прогнозирование*) квалифицируется исследователями как **методология предвидения перспектив научно-технического и социально-экономического развития**¹. Эта методология строится на основе комплекса методов экспертной оценки – экспертные панели, метод Дельфи, SWOT-анализ, мозговой штурм, построение сценариев, дорожные карты, деревья релевантности, анализ взаимного влияния и др. – и включает участников проекта в процессы обдумывания, обсуждения и создания желаемого образа будущего², определения возможных альтернатив достижения результата и выбора наиболее предпочтительной стратегии и тактики. Понятие *foresight* сегодня широко используется специалистами в области науки, экономики, технологии, в социальной сфере и политике для *стратегического прогнозирования и системного проектирования* на основе научного анализа данных, контекстной информации, тенденций, условий, возможностей, рисков, кадрового потенциала, путей взаимодействия частей целого между собой, их взаимозависимости, особенностей взаимодействия со средой и других необходимых содержательных компонентов с целью выбора оптимального пути достижения перспективных результатов. Экспертные оценки и экспертные консультации позволяют выявить как спектр неожиданных возможностей, так и точки неясных рисков. «Если традиционное планирование было направлено на предотвращение неудачи, стратегический форсайт уделяет приоритетное внимание устойчивости к внешним воздействиям, а именно, раннему обнаружению и быстрому восстановлению»³.

¹ Журнал Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» «Форсайт». Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/mags/foresight/>, своб. Дата обращения: 26.09.2015; Форсайт-центр НИУ ВШЭ <http://foresight.hse.ru/whatforesight/>, своб. Дата обращения: 26.09.2015.

² Афанасьев Г.Э. Что такое форсайт? Попытки определения. Режим доступа: клуб «Стратег» <http://stra.teg.ru/library/global/Prognoz/foresight/4>, своб. Дата обращения: 26.09.2015.

³ GCPSE. Форсайт как инструмент стратегического долгосрочного планирования для развивающихся стран. Режим доступа: http://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/English/Singapore%20Centre/GPCSE_Foresight_RUS.pdf, своб. Дата обращения: 27.09.2015.

Отличие форсайта от прогноза¹

№	Форсайт	Прогноз
1	Оцениваются перспективы инновационного развития общества в определенной сфере. Ведется научный анализ всех составляющих явления. Определяются перспективы преобразования (инновации) и ее масштаб – технологический прорыв, экономическая выгода и пр.	Предсказываются малоуправляемые события (погода, спортивные результаты, курс акций)
2	Участие многих экспертов из разных сфер деятельности (но связанных с тематикой проекта). Иногда возможен опрос контингента, заинтересованного в результатах проекта	Работает узкий круг экспертов
3	Нацеленность на разработку практических мер по достижению образа будущего	Цель – предугадать событие

Методология форсайта основывается на принципах активного творческого моделирования будущего, его достижения совместными интеллектуальными усилиями и в профессиональной деятельности, на понимании зависимости достижения образа будущего от принятия и выполнения *командных* решений. Форсайт-проекты ориентированы не только на получение нового знания/технологии/продукта – не менее важным результатом их реализации надо считать создание площадок, сообществ, горизонтальных сетей для обсуждения специалистами из разных областей актуальных научных, экономических, технологических, образовательных и иных профессионально значимых проблем.

¹ По материалам сайта Форсайт-центра НИУ ВШЭ. Режим доступа: <http://foresight.hse.ru/whatforesight/>, своб. Дата обращения: 26.09.2015.

Сравнительный анализ отдельных инструментов принятия управленческих решений¹

№	Метод	Сущность метода	Результат применения	Выводы
1.	Метод Дельфи	С помощью серий последовательных действий – опросов, интервью, добиться максимального консенсуса при определении правильного решения	Определение решения конкретной проблемы, удовлетворяющего всех участников метода	Применение метода Дельфи в результате дает несколько обоснованных решений, исходя из опроса группы людей
2.	SWOT-анализ	Оценка факторов и явлений, влияющих на проект или предприятие. Основывается на описании сильных и слабых сторон внутренней среды и угроз внешней среды и возможностей и угроз внешней среды организации	Выявление мероприятий, основанных на сочетании сильных и слабых сторон внутренней среды и возможностей и угроз внешней среды организации	SWOT-анализ дает структурированное описание ситуации, относительно которой нужно принять какое-либо решение, выводы, сделанные на его основе, носят описательный характер без рекомендаций и расстановки приоритетов
3.	Метод мозгового штурма	Оперативный метод решения проблемы на основе стимулирования творческой активности, при котором участникам обсуждения предлагают высказывать как можно большее количество вариантов решения, в том числе самых фантастических	Выбор из общего числа высказанных идей наиболее удачных, которые могут быть использованы на практике	Метод мозгового штурма в результате представляет список решений конкретной проблемы, высказанных специалистами, и затем из общего числа высказанных идей отбирают наиболее удачные, которые могут быть использованы на практике

¹ Черепанов М.А. Дорожная карта как инструмент управления развитием организации // Научно-информационный журнал «Вопросы управления». 2014. №5. Режим доступа: <http://vestnik.uapa.ru/ru/issue/2014/05/05/>, своб. Дата обращения: 27.09.2015. (Последняя колонка таблицы добавлена нами. – Н.Т.)

№	Метод	Сущность метода	Результат применения	Выводы
4.	Метод сценариев	Метод базируется на повторной последовательности построения сценариев с целью выбора подходящего варианта	Получение логически и научно обоснованного прогноза для принятия управленческого решения	Метод сценариев представляет собой текст, который позволяет создать предварительное представление о системе в количественных параметрах и их взаимосвязях, однако сценарий, как и любой текст, подвержен неоднозначности его толкования, поэтому его следует рассматривать как основу для дальнейшей разработки модели решения проблемы
5.	Метод дерева целей	Метод структуризации задач, проблем, целей для их разукрупнения и конкретизации в виде иерархической системы (дерева), в которой осуществляется поуровневая декомпозиция целей более общих на частные, тех — на цели следующего уровня и так далее	Позволяет представить картину взаимосвязей будущих событий, получить перечень конкретных задач и информацию об их относительной важности	Метод дерева целей позволяет представить полную картину взаимосвязей будущих событий, вплоть до получения перечня конкретных задач, и получить информацию об их относительной важности. Построение дерева целей и задач заканчивается на уровне определения исполнителей. В процессе построения дерева целей нередко используются алгоритмы совместной работы экспертов, но все же в основе метода лежит не групповая работа, как таковая, а особая логика рассуждения

№	Метод	Сущность метода	Результат применения	Выводы
6.	Метод дорожного картирования	Наглядное представление поэтапного сценария развития определенного объекта	Представление информации о возможных альтернативах развития объекта и упрощение принятия управленческих решений. Ревизия имеющегося потенциала развития изучаемого объекта, обнаружение узких мест, угроз и возможностей роста, потребностей в ресурсном обеспечении	Построение дорожной карты в результате дает графический план-сценарий динамичного развития организации, с учетом альтернативных путей и возможной идентификации участков снижения производительности (узких мест), а также подробное описание таких важных составляющих организации, как ресурсы, технология, продукт, рынок, покупатель, стратегическая цель, и создает слаженную систему коммуникативного взаимодействия между всеми организационными структурами

В «Руководстве по стратегическому прогнозированию» Питера Бишопа¹ выделяются пять основных этапов форсайта:

1. Формулирование проблемы (в технологическом форсайте объект определен сферой проведения стратегического прогнозирования, *в социально-экономическом и общественно-политическом – объект конструируется*).
2. Изучение существенных условий, влияющих на процесс получения результата (они должны отражать *качественные изменения объекта и иметь измеряемые показатели*).
3. Анализ исходной реальной ситуации (выбор методов исследования, проведение экспертных опросов, определение текущих тенденций по выбранной проблеме). В составлении «карты окружения» полезно руководствоваться вопросами:
 - 1) Кто главные заинтересованные участники (stakeholders)?
 - 2) Кого считать экспертом?
 - 3) Кого, на каком этапе и в каком качестве включать в проект?
 - 4) Кто составляет круг лиц, принимающих решения?
 - 5) Какие тенденции существуют и как оценить их влияние? ²
4. Выделение зон неопределенности, формулирование вариантов альтернативных сценариев развития событий и их последствий, точек принятия управленческих решений.
5. Формулирование, обсуждение предложений и составление списка рекомендаций по каждому сценарию при участии всех заинтересованных сторон. Разработка и создание *дорожных карт*.

Процесс создания дорожных карт называется **дорожным картированием** (roadmapping) – это один из методов, используемых для стратегического прогнозирования (форсайта). **Дорожная карта (road map)** представляет собой подробный сценарий развития преобразуемого или инновационного объекта (в том числе возможных альтернатив). Составление дорожных карт преследует две цели:

- 1) предвидение и планирование развития ситуации *на разных уровнях*;

¹ Bishop, Peter and Hines, Andy. (2006). Thinking about the Future: Guidelines for Strategic Foresight. Social Technologies, Washington, DC.

² Воробьев А.А. Форсайтное мышление: технология определения будущего. Режим доступа: <http://club.directum.ru/post/Forsajitnoe-myshlenie-tekhnologija-opredelenija-budushhego.aspx>, своб. Дата обращения: 27.09.2015.

2) *управление процессом* достижения поставленных стратегических задач (конструирование образа будущего).

Для эффективной командной работы немаловажное значение имеют наглядное представление процесса и оперативное информирование участников об этапах продвижения по веткам сценария. *В отличие от целевых программ дорожная карта позволяет:*

- увидеть возможные пошаговые сценарии развития объекта во времени;
- выбрать наиболее предпочтительные пути, с точки зрения экономических и иных затрат, в соотношении с трудоемкостью и эффективностью;
- сосредоточить внимание на критических точках принятия стратегически важных управленческих решений в конкретный момент развития объекта;
- предусмотреть критерии оценки и показатели поэтапных и целевых результатов.

Дорожные карты могут способствовать совершенствованию управленческой деятельности, если:

- а) в них закреплены конкретные практические мероприятия, позволяющие *изменить* состояние объекта;
- б) они указывают точки принятия *ключевых* управленческих решений;
- в) в них предусмотрены *альтернативные* варианты действий в случае возникновения рисков.

Если дорожная карта не соответствует данным условиям, она остается традиционным планом мероприятий и не может рассматриваться в контексте *методологии стратегического прогнозирования*.

Как правило, дорожная карта представлена в графическом варианте с текстовым сопровождением (пошаговое описание сценария).

3.2. Методика создания дорожных карт

В рамках общей темы методического пособия из всех условных типов дорожных карт¹ нас будет интересовать разработанная с использованием принципов *roadmapping корпоративная дорожная карта* как разновидность описания поэтапного решения профессиональной задачи, выбранной коллективом *образовательной организации*.

¹ Джемала М. Корпоративная «дорожная карта» – инновационный метод управления знаниями в корпорации // Российский журнал менеджмента. Т. 6, №4, С.149–168. С.153. Режим доступа: http://www.rjm.ru/files/upload/rjm/2008/4/6_4_jemala.pdf, своб. Дата обращения: 27.09.2015.

Создание корпоративной дорожной карты – это интеллектуальный процесс, охватывающий всю кадровую вертикаль: любой сотрудник организации может по-сильно участвовать в долгосрочном планировании и последующей реализации спроектированного коллективного решения корпоративной проблемы. **Дорожная карта по сути динамичная информационная система данных о процессе достижения образа будущего в меняющихся условиях и в реальном времени.**

Корпоративная дорожная карта должна быть вызвана к жизни реальной необходимостью, а не субъективным решением руководителя. Так, если у образовательной организации существует потребность быть не последней в топе школ, то создание оптимальной стратегии повышения профессиональной квалификации педагогов и тактики ее реализации будет одним из потенциальных решений данной задачи. Поэтому команда проекта должна начать свою работу с изучения потребности, а не с predetermined идеи о возможном решении. Государственная политика в области образования по стандартизации требований к профессиональной квалификации педагога (ПСП), результатам обучения выпускников вузов (ФГОС ВПО) и школы (ФГОС ОО) не только определяет приоритеты управленческой деятельности руководящего состава образовательных организаций директивно, но и мобилизует педагогические коллективы ОО на анализ своей деятельности в контексте поставленных задач с целью сохранения конкурентоспособности, формирования командного мышления и умений прогнозировать качественные результаты в долгосрочной перспективе. Практика показывает, что реальные опасения – «угрозы» (например, неизбежное снижение зарплаты педагога при снижении рейтинга школы и уменьшении контингента учащихся) лучше стимулируют создание дорожной карты, чем просто поиск коллективом «возможностей развития».

Общая схема процесса создания корпоративной дорожной карты может выглядеть так:

- I. **Предварительные действия:** Исследование и анализ → Определение проблемы → Миссия и видение → Стратегические цели → Ресурсы и бюджет → Содержание и время → Создание команды.
- II. **Создание корпоративной дорожной карты:** Основное заявление → Возможности и риски → Альтернативные стратегии → Критерии и система мер → Первоначальная оценка → Стратегия дорожной карты → Создание дорожной карты.
- III. **Последующие действия:** рассмотрение варианта дорожной карты → Брифинги руководства → Окончательный

отчет о дорожной карте → Публикация отчета → Планы по реализации → Периодические пересмотры дорожной карты → Отчеты/планы по обновлению дорожной карты¹.

Необходимо заметить, что конкретные дорожные карты с их текстовым сопровождением – *Планом управления реализацией проекта* – в организациях одного профиля (например, образовательных) могут отличаться количеством, наименованием и содержанием этапов при сохранении общих методологических (форсайт) и методических (roadmapping) подходов к их созданию.

Дорожная карта (road map) в графической форме и ее текстовое сопровождение – План управления реализацией проекта – должны давать участникам инновационного проекта ответы на вопросы:

- **Зачем?** (цель проекта)
- **Что?** (содержание проекта)
- **Когда?** (время движения и возможных остановок в пути)
- **Где?** (источники внутренних и внешних ресурсов)
- **Как?** (способы достижения конструируемого образа будущего).

На этапе предварительных действий инициативная группа формирует список стартовых вопросов и ищет на них ответы, по необходимости расширяя круг заинтересованных лиц, например:

1. Какова миссия нашей образовательной организации?
2. Какими достоинствами наша организация обладает?
3. Какой итоговый результат коллективного педагогического труда мы сегодня имеем?
4. Какие направления работы (процессы) влияют на качество данного результата?
5. Какие направления работы (процессы) развиваются в организации успешно и почему?
6. Какие направления работы (процессы) требуют дополнительного внимания: изучения, модернизации, притока идей и пр.?
7. Какое из нами названных направлений работы на сегодня необходимо считать стратегическим?
8. Какие процессы, способы, средства, внешние и внутренние ресурсы мы можем использовать для обеспечения развития выделенного стратегического направления?
9. Какова роль каждого члена педагогического коллектива в реализации стратегии развития данного направления?
10. Готов ли наш педагогический коллектив к разработке и внедрению инновационного проекта?

¹ Джемала М. Корпоративная «дорожная карта» – инновационный метод управления знаниями в корпорации // Российский журнал менеджмента. Т. 6, №4, С.149–168. С.158.

11. Какие внутренние (кадровые, финансовые, материальные, технические) ресурсы мы имеем для осуществления инновационного проекта?
12. Что мы знаем о методологии стратегического прогнозирования (форсайте) и методе дорожного картирования?
13. Какой опыт реализации дорожных карт мы имеем и каковы наши результаты?
14. Каким образом мы можем выдвинуть дорожную карту на первый план и подчеркнуть ее ценность для проекта?
15. Как мы назовем этот инновационный проект (формулирование темы/проблемы)?
16. Почему этот проект инновационный?
17. Сколько времени нам необходимо на стратегическое прогнозирование, дорожное картирование и реализацию проекта?
18. Кто из членов нашего педагогического коллектива проявит активный интерес к реализации данного инновационного проекта?
19. Какие инициативные группы надо создать для реализации проекта?
20. Кто может быть включен в каждую из этих инициативных групп?
21. Какие внешние кадровые ресурсы, профессиональные связи, информационные возможности, спонсорскую поддержку и др. мы имеем и можем иметь?
22. Кого мы пригласим в экспертную группу?

На этапе **создания корпоративной дорожной карты** особо отметим *План управления реализацией проекта*. «Процесс выполнения данного плана может проходить стадию инициирования, стадию определения содержания проекта, стадию планирования содержания, стадию контроля изменений содержания, стадию подтверждения содержания (компания Samsung). В завершенном документе должно быть изложено то, как данный проект будет определяться, управляться, контролироваться, подтверждаться и как будет передаваться информация о нем команде по созданию «дорожной карты» (графической. – *Н.Т.*) и всем заинтересованным лицам. Данный документ включает в себя сведения обо всем масштабе работ, требуемых для завершения проекта. Он также используется для контроля за тем, что находится в рамках и за рамками данного проекта, с помощью системы управления изменениями»¹.

¹ Джемала М. Корпоративная «дорожная карта» – инновационный метод управления знаниями в корпорации // Российский журнал менеджмента. Т. 6, №4, С.149–168. С.160.

На этапе **последующих действий** осуществляется рефлексия и критическое осмысление пройденных этапов. Здесь целесообразным будет оценка процесса реализации проекта приглашенными независимыми экспертами, обсуждение необходимых изменений, выбор оптимального пути в критической точке проекта и принятие решений о внесении изменений в *План управления реализацией проекта* и графическую *дорожную карту*.

3.2.1. Создание текстовых дорожных карт (Плана управления реализацией проекта¹)

С целью практического освоения основ реализации метода *roadmapping* прежде всего рассмотрим особенности составления *Плана управления реализацией проекта*, так как любому руководителю ОО на практике знакомы табличные формы планирования школьных мероприятий и процесса внутришкольного контроля.

На основе полученных нами диагностических данных о запросах педагогов в области профессиональных компетенций в контексте требований ПСП², а также об уровне их профессиональной идентичности³ нами были составлены многослойная графическая дорожная карта и План управления реализацией проекта «Корпоративная система повышения профессиональной квалификации педагогов в условиях реализации профессионального стандарта «Педагог» как средство повышения конкурентоспособности ОО». Под целевым результатом проекта подразумевается грамотное принятие руководителем ОО управленческого решения о направлении педагогов на курсы повышения профессиональной квалификации для обучения с целью соответствия профессиональному стандарту педагога, что, в свою очередь, должно существенно повысить качество образования в данном ОО и уровень профессиональной идентичности педагогов. Под грамотным управленческим решением мы понимаем *стратегически оправданный выбор коллективной и индивидуальных траекторий профессионального развития сотрудников* на основе анализа экономической, финансовой, кадровой, психологической и иных составляющих процесса реализации проекта и с административной поддержкой преодоления рисков. В данном случае качество образования, к которому стремится образовательная организация, – образ конструируемого будущего, а выбранная модель ПК (повышения квалификации сотрудников) – средство его достижения.

¹ Исследования проводились НИР ГАОУ ВО МИОО в трех московских ОО в рамках государственного задания ДОГМ города Москвы (2015).

² Профессиональный стандарт педагога.

³ См. главу 2. (2.4).

Предлагаемый нами *План управления реализацией проекта* – одна из возможных моделей текстового сопровождения графической дорожной карты. Остановим наше внимание на некоторых позициях в таблице.

Все наименования колонок таблицы существенны для грамотного ведения проекта. **Общий сценарий разделен на семь этапов:** *идеологический, конвенциональный, этап проблематизации и целеполагания, диагностический, этап реализации проекта, аналитический, постпроектный этап.* Каждый этап проектного пути нацелен на решение конкретной ключевой задачи, что не допускает его игнорирования.

В графе «**Шаги реализации**» отмечены *основные* события проекта – «шаги» внутри каждого этапа в развитии общего сценария. На конвенциональном этапе особо подчеркивается роль проектной команды в принятии решений как в полном, так и в специальном составе.

В графе «**Источники информации**» называются такие информационные объекты, как государственные документы, локальные акты ОО, интернет-ресурсы, корпус профессиональных научных текстов и др. Документальными источниками аналитической информации могут быть результаты мониторинга качества обучения школьников, мониторинга профессиональных компетенций педагога, анализа урока, составленная карта проблемных диагностических зон педколлектива, методического объединения, отдельного педагога и др. В этой графе также отмечены внутренние ресурсы коллектива и внешние ресурсы, которые администрация ОО и команда проекта сочтут целесообразным использовать в работе. К *внутренним ресурсам* относятся кадры, материальная база, финансы, родительский потенциал; к *внешним ресурсам* – специалисты учреждений образования, культуры, науки, управления, с которыми сотрудничает ОО.

В графе «**Сроки выполнения**» определено временное поле каждого из комплекса событий на том или ином этапе проекта.

Графы «**Риски**» и «**Профилактика рисков**» ориентируют нас в возможных проблемных зонах на пути реализации проекта и предлагают варианты их предупреждения. Рисками надо считать те события (условия, возникающие объекты), которые существенно нарушают динамику течения проекта или угрожают его остановке.

В процессе конкретизации мероприятий в рамках *Плана управления реализацией проекта* необходимо назначить ответственных и с целью оптимизации их деятельности и отчетности определить критерии ответственности каждого.

Используя метафору, можно сказать, что в графе «**Ожидаемые результаты**» представлены ступеньки лестницы к образу будущего, достижение которого коллективно спрогнозировано в дорожной карте.

Особо отметим **необходимость информационной поддержки проекта** на сайте ОО. Возможно выделение на сайте специальной регулярно обновляемой страницы, где будут представлены основные документы проекта, планы конкретных календарных мероприятий в рамках проекта, ответственные лица, внешние эксперты, фото-, аудио-, видеоматериалы, имена инициативных и талантливых педагогов и др. Возможен выпуск ежедневных или недельных информационных бюллетеней, газет (радио- или текстовых), диаграмм и графиков, инфографики, интерактивных плакатов, интеллект-карт и пр. Рекомендуем создать специальную информационно-образовательную среду в поддержку проекта (например, в системе Moodle): здесь можно опубликовать интерактивные ЦОР, использовать wiki для мозгового штурма и иных работ, открыть постоянно действующий форум. Чем шире и насыщеннее информационное поле проекта, тем надежнее коммуникация и, следовательно, выше мотивация сотрудников на выполнение общей задачи. *Информационная поддержка проекта обеспечивает также проверку и поддержку инициативности участников проекта и гарантирует открытость рейтинговых результатов для оценки вклада педагогов в общее дело, их поощрения в разных формах и премиальной финансовой оценки их труда.*

**Вариант Плана управления реализацией проекта
«Корпоративная система повышения профессиональной квалификации педагогов
в условиях реализации профессионального стандарта «Педагог»
как средство повышения конкурентоспособности ОО»
(текстовое сопровождение Графической дорожной карты реализации управленческого проекта)**

№ п/п	Шаги реализации	Источники информации	Сроки выполнения	Риски	Профилактика рисков	Ожидаемые результаты
1	2	3	4	5	6	7
1. Идеологический этап: начало марта						
Задача: принятие решения о необходимости инноваций в области повышения профессиональной квалификации педагогов ОО; инициация нововведения посредством разработки управленческого проекта.						
1.	Принятие управленческих решений о необходимости инноваций на организационно-деятельностной игре управленческого состава	Сотрудничество ОО с внешними организательными организациями (внешний ресурс)	Начало марта	Низкая работаность управленческого состава. Неколлегияльное принятие решения	Индивидуальное и групповое собеседование. Стимулирование коллегиальной работы и принятия решения	Определение стратегии развития ОО в соответствии с новациями, согласование нововведений с миссией и программой развития ОО. Выявление ресурсов и возможных рисков внедрения управленческого проекта
2.	Тренинговая сессия управленческого состава по разработке и планированию внедрения и реализации управленческого проекта.	Сотрудничество ОО с внешними организательными организациями (внешний ресурс)	Начало марта	Низкая работаность управленческого состава. Неколлегияльное принятие решения	Индивидуальное и групповое собеседование. Стимулирование коллегиальной работы	Формулирование концептуальных позиций проекта, обсуждение и принятие основных этапов введения проекта

№ п/п	Шаги реализации	Источники информации	Сроки выполнения	Риски	Профилактика рисков	Ожидаемые результаты
1	2	3	4	5	6	7
3.	Проведение педагогического совета по принятию решения о необходимости инноваций и разработки проекта	Административный состав (внутренний ресурс). По необходимости сотрудниками ООО с внешними организациями (внешний ресурс)	Начало марта	Низкий уровень мотивации к инновационной работе	Стимулирование инновационной деятельности	Коллегиальное решение коллектива об участии в инновационном проекте
II. Конвенционный этап: март						
Задача: формирование мотивации педагогического коллектива к инновационной деятельности, выработка ценностно-смыслового отношения к идее проекта.						
<i>Весь педагогический и управленческий состав</i>						
1.	Проведение интерактивных занятий с педагогическим коллективом по проблемам реализации инновационной деятельности	Сотрудничество ООО с внешними организациями (внешний ресурс)	Март	Низкий уровень мотивации к инновационной работе	Индивидуальное и групповое собеседование. Стимулирование инновационной деятельности	Готовность коллектива к участию в инновационном проекте
2.	Самообразование по предполагаемой проблеме проекта	Актуальные документы об образовании РФ. Документация ООО. Интернет-ресурсы	В течение года			Индивидуальная готовность к участию в инновационном проекте

№ п/п	Шаги реализации	Источники информации	Сроки выполнения	Риски	Профилактика рисков	Ожидаемые результаты
1	2	3	4	5	6	7
<i>Управленческая команда</i>						
3.	Административный анализ внутренних и внешних ресурсов	Кадровый состав. Материально-техническая база ОО. Финансовый ресурс. Сотрудничество с другими образовательными организациями	Март	Недостаточный резерв ресурсов	Ограничение количественного состава участников проекта	Полное предоставление административной о ресурсной базе проекта
III. Этап проблематизации и целеполагания: апрель – сентябрь						
Задача: определение путей реализации управленческого проекта по организации и осуществлению образовательной деятельности педагогов						
<i>Команда управления проектом</i>						
1.	Постановка проблемы в контексте актуальных государственных документов в сфере образования	Расширенное административное совещание при директоре с участием руководителей МО	В начале апреля	Отказ отдельного (-ых) МО от участия в проекте	Демократичное решение проблемы: с учетом готовности каждого МО	Создание рабочей команды проекта (рабочих групп) для анализа и кол-лективного обсуждения пакета документов с целью выявления проблемных компетентностных зон педагогов

№ п/п	Шаги реализации	Источники информации	Сроки выполнения	Риски	Профилактика рисков	Ожидаемые результаты
1	2	3	4	5	6	7
2.	<p>Аналитическая деятельность рабочих групп.</p> <p>Анализ и коллективное обсуждение: Образовательной программы школы и результатов аттестации ОО, профессионального потенциала кадрового состава (на основании итогов индивидуальной аттестации педагогов), профессионального стандарта «Педагог».</p> <p>Аспектное изучение курсовой системы ДОГМ.</p> <p>Аспектное изучение дистанционных курсов по технологии learning outcomes.</p> <p>Аспектное изучение возможностей участия педагогов в профессиональных сетевых проектах</p>	<p>Актуальные документы об образовании РФ. Документация ОО Портал ДПО ДОГМ Интернет-ресурсы</p>	<p>В течение апреля – августа</p>	<p>Отклонение от главной задачи. Нерациональное распределение объема работ внутри одной/двух/всех групп. Отсутствие контроля со стороны команды проекта за работой групп</p>	<p>План-график работы групп. Четкая постановка задачи анализа материалов в аспекте ПСП. Мониторинг работы групп руководителями команд</p>	<p>Выявление проблемных компетентностных зон педагогов.</p> <p>Выявление востребованных тем и содержания курсов развития профессиональных компетенций педагогов в курсовой системе ДОГМ (коллективно и индивидуально).</p> <p>Выявление востребованных тем и содержания курсов развития профессиональных компетенций педагогов по технологии learning outcomes.</p> <p>Выявление востребованных тем и содержания сетевых проектов, ориентированных на развитие профессиональных компетенций педагогов.</p> <p>Составление варианта перечня востребованных курсов ГПК, ранжированных по тематическим блокам ПСП и степени актуальности</p>

№ п/п	Шаги реализации	Источники информации	Сроки выполнения	Риски	Профилактика рисков	Ожидаемые результаты
1	2	3	4	5	6	7
<i>Педагогическая команда</i>						
3.	Творческие семинары рабочих групп	Рабочие материалы	Последняя неделя августа	Аналитическая справка без наглядной инфо-графики	Административная консультативная помощь. Взаимопомощь внутри и между групп	Аналитические справки рабочих групп с визуальной поддержкой (презентация, инфографика, интерактивный плакат, интеллект-карта)
4.	Педагогический совет по итогам аналитической работы групп. Определение предмета, объекта и субъекта проектирования. Формулирование темы, идеи, стратегии инновационного проекта, цели и задач. Определение формата проекта и ограничений	Аналитические справки рабочих групп	Сентябрь	Неактивное обсуждение результатов работы групп	Подготовка фисилитаторов в каждой группе. Использование маркеровки суждений (магниты-маркеры, стикеры и др.). Панельная дискуссия	Представление карт общепроблемных компетентностных зон сотрудников (по профессиональным группам: МО, руководящий состав). Корректирование перечня востребованных курсов ПК. Принятие решения о реализации проекта
<i>Управленческая команда</i>						
5.	Определение механизмов стимулирования участия педагогов в инновационном проекте	Финансовый резерв. Спонсорская помощь. Материально-техническая база ОО	В течение года	Недостаточность средств	Расширение контактов на договорной основе	Административная поддержка участников инновационной деятельности

№ п/п	Шаги реализации	Источники информации	Сроки выполнения	Риски	Профилактика рисков	Ожидаемые результаты
1	2	3	4	5	6	7
6.	Создание специальной рубрики сайта ОО в под-держку развития профессиональных педагогов	Актуальные документы. Материалы педсовета. Материалы творческих групп. Индивидуальные материалы педагогов	Сентябрь			Информационная поддержка инновационного проекта
IV. Диагностический этап: апрель – июнь						
Задача: самоидентификация педагога в условиях реализации ПСП, ФГОС ВПО и ФГОС ОО						
1.	Разработка (выбор) командой проекта модели анализа урока с точки зрения профессиональных компетенций педагога	Внутренний ресурс коллектива. Внешний ресурс (ГАОУ ВО МИОО)	Апрель			Модель анализа урока с точки зрения профессиональных компетенций педагога
2.	Посещение и обсуждение уроков администрацией ОО, тренинговой командой педагогического коллектива и независимыми экспертами (консультантами)	Внутренний ресурс коллектива. Внешний ресурс (ГАОУ ВО МИОО)	Апрель – май			Конкретизирование общепроблемных и индивидуально-проблемных компетентностных зон педагогов ОО
3.	Взаимопосещение и обсуждение уроков членами МО	Внутренний ресурс коллектива	Апрель – май			

№ п/п	Шаги реализации	Источники информации	Сроки выполнения	Риски	Профилактика рисков	Ожидаемые результаты
1	2	3	4	5	6	7
4.	Выбор (разработка) методик стартовой диагностики, формирующего и итогового оценивания результата инновационного проекта	Внешний ресурс (ГАОУ ВО МИОО)	Апрель			Методики стартовой диагностики, формирующего и итогового оценивания результата инновационного проекта
5.	Диагностика профессиональных потребностей педагогов (анкетирование, тестирование, собеседование)		Май			Обобщение результатов диагностики
6.	Диагностика профессиональной идентичности и мотивации к профессиональному совершенствованию		Июнь			
7.	Тренинг «Введение в профессиональные стандарты педагогической деятельности. Мастерство учителя»		Июнь			Корректирование результатов диагностики. Психологический портрет коллектива. Конкретизирование общепроblemных и индивидуально-пробlemных компетентностных зон педагогов ОО

№ п/п	Шаги реализации	Источники информации	Сроки выполнения	Риски	Профилактика рисков	Ожидаемые результаты
1	2	3	4	5	6	7
8.	Стратегическое прогнозирование	Научно-методическая литература и интернет-ресурсы по проблеме foresight, метода roadmap	Март – июнь			Дорожная карта проекта (графика)
9.	Графическое представление «Карты компетентностных зон коллектива»	На основе модели-1, разработанной ВНИК ГАОУ ВО МИОО	Июнь – август			«Карта проблемных компетентностных зон коллектива»
10.	Графическое представление «Карты проблемных компетентностных зон МО»	На основе модели-2, разработанной ВНИК ГАОУ ВО МИОО	Июнь – август			«Карта проблемных компетентностных зон МО»
11.	Графическое представление «Карты индивидуальных компетентностных зон педагога»	На основе модели-3, разработанной ВНИК ГАОУ ВО МИОО	Июнь – август			«Карта индивидуальных проблемных компетентностных зон педагога»
12.	Составление Плана управления реализацией проекта	Расширенное административное совещание при директоре с участием руководителей МО	Сентябрь			План управления реализацией проекта

№ п/п	Шаги реализации	Источники информации	Сроки выполнения	Риски	Профилактика рисков	Ожидаемые результаты
1	2	3	4	5	6	7
V. Этап реализации инновационного проекта: июнь – декабрь, январь – март						
Задача: проектирование и реализация коллективных и индивидуальных образовательных маршрутов педагогов в условиях реализации ПСП, ФГОС ВПО и ФГОС ОО						
1.	Индивидуальные собеседования администрации с педагогами на основе «Карты индивидуальных проблемных компетентных зон педагога»	Результаты анкетирования, тестирования, тренинга	Сентябрь			Проектирование коллективного, группового (МО) и индивидуальных образовательных маршрутов педагогов. Утверждение темы самообразования. Индивидуальное направление педагога на курсы ПК
2.	Собеседования администрации МО на основе «Карты проблемных компетентных зон МО» и «Карты проблемных компетентных зон коллектива». Формирование профессиональных стратов		Сентябрь – октябрь			Проектирование коллективного образовательного маршрута. Выявление внутреннего резерва профессионального роста коллектива
3.	Формирование команды кураторов стратов	Внутренний резерв коллектива	Сентябрь – октябрь	Малый внутренний резерв	Внешний ресурс (сотрудничество на договорной основе)	Творческая мастерская кураторов стратов. Осуществление кураторства

№ п/п	Шаги реализации	Источники информации	Сроки выполнения	Риски	Профилактика рисков	Ожидаемые результаты
1	2	3	4	5	6	7
4.	Стратегические методические совещания	«Карта проблемных компетенционных зон МО» и «Карта проблемных компетенционных зон колледжа»	Октябрь	Невысокая мотивация к обучению в стратах	Индивидуальное, парное, групповое собеседование. Материальное стимулирование по результатам проекта. Поощрения в иных формах	Мотивация к профессиональной самореализации, сотрудничеству и творческому поиску. Формирование стратегий команды, выбор проекта
5.	Реализация стратегических проектов: проведение семинаров, мастер-классов, организация наставничества и др. по важным профессиональным темам. Мониторинг работ стратов	Внутренний резерв ОО	Октябрь – декабрь, январь – март			Положительные изменения в психологическом портрете коллектива. Развитие профессиональных компетенций в соответствии с профессиональным стандартом «Педагог», повышение качества преподавания
6.	Мониторинг качества обучения учащихся в классах педагогов, выполняющих свою квалификацию в стратах (с использованием внутреннего резерва ОО)	Все виды контроля в определенных командой проекта и административной формах	Перед началом и по окончании работы педагога в стратах	Некорректный анализ уровня достижений учащихся ввиду множества факторов, влияющих на результат	Аспектный контроль в соответствии с реализованными на уроке компетенциями, приобретенными преподавателем в процессе повышения квалификации	Повышение уровня достижений учащихся

№ п/п	Шаги реализации	Источники информации	Сроки выполнения	Риски	Профилактика рисков	Ожидаемые результаты
1	2	3	4	5	6	7
7.	Уточнение проблемных зон для проведения курсов ПК по дополнительным программам на базе ОО. Выбор курса Практикоориентированный педагогический проект по итогам курса ПК на базе ОО	Внешний ресурс: Портал ДПО ДОГМ Learning outcomes. Сетевые проекты. Индивидуальное приглашение специалистов	Октябрь – декабрь, январь – март	Отсутствие возможности получить сертификат	Продуманное административное решение	Развитие профессиональных компетенций в соответствии с профессиональным стандартом «Педагог», повышение качества преподавания
8.	Мониторинг качества обучения учащихся в классах педагогов, обучающихся на курсах ПК на базе ОО	Все виды контроля в определенных командой проекта и административной формах	Перед началом и по окончании колллективного обучения на базе ОО	Некорректный анализ уровня достижений учащихся ввиду множества факторов, влияющих на результат	Аспектный контроль в соответствии с реализуемыми на уроке компетенциями, приобретенными преподавателем в процессе повышения квалификации	Повышение уровня достижений учащихся
9.	Составление обобщенного перспективного плана графика повышения квалификации педагогов/воспитателей в соответствии с их индивидуальными образовательными маршрутами		Октябрь			План-график индивидуального повышения профессиональной квалификации педагогами/воспитателями ОО

№ п/п	Шаги реализации	Источники информации	Сроки выполнения	Риски	Профилактика рисков	Ожидаемые результаты
1	2	3	4	5	6	7
10.	Обучение педагога в образовательном учреждении ДПО		Сентябрь – декабрь, январь – май	Пропуск занятий. Низкая мотивация к профессиональному развитию	Административный контроль. Психологическая и профессиональная поддержка МО, педагогического коллектива	Развитие профессиональных компетенций в соответствии с профессиональным стандартом «Педагог», повышение качества преподавания
11.	Творческий отчет педагога в ОО		По окончании обучения педагога по программе ДПО			
12.	Мониторинг качества обучения учащихся в классах педагога, направленного на курсы ПК в соответствии с индивидуальным образовательным маршрутом	Все виды контроля в определенных командой проекта и административной формах	По окончании индивидуального обучения на базе ОО	Некорректный анализ уровня достижений учащихся ввиду множественности факторов, влияющих на результат	Аспектный контроль в соответствии с реализованными на уроке компетенциями, приобретенными преподавателем в процессе повышения квалификации	Повышение уровня достижений учащихся
13.	Наполнение рубрики сайта ОО материалами инновационного проекта	Внутренний ресурс	Сентябрь – июнь			Информационная поддержка проекта

№ п/п	Шаги реализации	Источники информации	Сроки выполнения	Риски	Профилактика рисков	Ожидаемые результаты
1	2	3	4	5	6	7
VI. Аналитический этап (завершение проектного цикла): апрель – май						
Задача: анализ и оценка данной управленческой модели организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам на основе ПСП						
1.	Итоговая диагностика профессиональных потребностей педагогов (анкетирование, тестирование, собеседование)	Внешний ресурс (ГАОУ ВО МИОО)	Апрель			Обобщение результатов итоговой диагностики. Новый психологический портрет коллектива. Выявление оставшихся общепроблемных и индивидуальнo-проблемных компетентностных зон сотрудников ОО.
2.	Итоговая диагностика профессиональной идентичности и мотивации к профессиональному совершенствованию	Внешний ресурс (ГАОУ ВО МИОО)	Май			Составление новых карт проблемных компетентностных зон каждого педагога, МО, коллектива как основы проектирования групповых и индивидуальных образовательных маршрутов
3.	Анализ процесса и результата проекта рабочей командой	Внутренний ресурс	Июнь			Аналитический отчет

№ п/п	Шаги реализации	Источники информации	Сроки выполнения	Риски	Профилактика рисков	Ожидаемые результаты
1	2	3	4	5	6	7
4.	Педагогический совет по итогам реализации проекта Поощрение педагогов по итоговым результатам проекта	Внутренний ресурс	Июль			Поддержка высокого уровня мотивации педагогов к инновационной деятельности. Утверждение системы повышения квалификации педагогов школы по апробированной модели или изменение модели на основе анализа ее слабых и сильных сторон, рисков и новых условий педагогической деятельности коллектива

VII. Постпроектный этап: июль – июль

Задача: внедрение модели новой системы повышения квалификации ОО в педагогическую практику

1.	Подготовка документации по итогам реализации инновационного проекта	Аналитические справки. Творческие отчеты и др.	Июль – июль			Отчет по итогам инновационного проекта. Внесение изменений в Образовательную программу ОО, Устав ОО (и др.)
2.	Дополнение материалами соответствующей рубрики сайта ОО	Внутренний ресурс	Июль			Информационная поддержка проекта

№ п/п	Шаги реализации	Источники информации	Сроки выполнения	Риски	Профилактика рисков	Ожидаемые результаты
1 3.	2 Обобщение и представление коллективного и индивидуального опыта повышения квалификации по инновационной модели	3	4 Июль – сентябрь	5	6	7 Методические статьи в профессиональных журналах, в социальных сетях, выступления на научно-практических конференциях разного уровня

Особого внимания требует проблема измеримости *целевого результата* сбалансированной системы показателей. Рекомендуем создавать *Паспорт показателей* проекта, в котором отражены количественные показатели целевых результатов. Напомним, что **целевым результатом проекта называется прогнозируемый образ будущего** (процесса, объекта).

Таблица 14

Паспорт показателей проекта¹

ПАСПОРТ ПОКАЗАТЕЛЕЙ - 1			
Наименование цели	Показатели	Комментарий	Ответственный
Повышение профессиональной квалификации сотрудников	% квалифицированных сотрудников	Оценивается на основе самодиагностики, анализа посещенных уроков	Зам. директора по учебной работе Председатели МО
	Затраты на обучение	Подсчитывается на основе счетов из бухгалтерии	Бухгалтер ОО
Создание (развитие) атмосферы сотрудничества и взаимопомощи	Количество конфликтов	Оценивается на основе анкетирования и реальных событий (фактов)	Руководитель ОО Команда проекта
	Наличие творческих групп		
	Наличие наставничества		
Перспектива			
Соответствие сотрудников профессиональному стандарту педагога	% качества обучения школьников	Мониторинг качества обучения.	Зам. директора по учебной работе
	% аттестованных педагогических кадров	Оценка внешних и внутренних экспертов (аттестационной комиссии)	Школьная аттестационная комиссия
Улучшение психологического портрета коллектива	Результаты диагностического тренинга по выбранным методикам	Оценивается по результатам диагностического тренинга	Руководитель ОО Внешний эксперт-психолог

¹ Составлен Тралковой Н.Б. на основе модели в статье: Спиридонов Ю.А. Построение стратегической карты и выбор показателей ССП. Режим доступности: <http://www.econfin.ru/archives/6776> , своб. Дата обращения: 20.07.2015.

Таблица 15

ПАСПОРТ ПОКАЗАТЕЛЕЙ - 2			
Наименование цели	Показатели	Период	Целевое назначение
Повышение профессиональной квалификации сотрудников	% квалифицированных сотрудников	01.09 – 30.12 11.01– 01.06	20% 50%
	Затраты на обучение	01.09 – 30.12 11.01 – 01.06	100 000 р. 250 000 р.
Перспектива			
Соответствие сотрудников профессиональному стандарту педагога	% качества обучения школьников % аттестованных педагогических кадров		

3.2.2. Создание графических дорожных карт

Собственно *дорожная карта* инновационного проекта представляет собой *многослойный графический объект*¹, отражающий:

- точку входа (начало проекта);
- причинно-следственные связи между этапами; событиями или иными компонентами проекта (линии-связки);
- сами события;
- критические точки проекта – возможные риски на проектном пути и варианты их преодоления (точки принятия управленческих решений);
- целевой результат.

Различают несколько форматов дорожных карт: 1) множественные слои (например, слой технологий, слой продукта, слой рынка, слой финансов); 2) столбцы (для каждого слоя выделен столбец, что упрощает обработку данных и интеграцию графиков); 3) таблицы с возможностью числового подсчета (помогают вести оперативный подсчет); 4) графы (удобно для количественных показателей); 5) рисунки (графические метафоры, например, дерево);

¹ В отдельных работах «дорожной картой» назван План управления реализацией проекта – см. Культурно-образовательная среда школы: открытие новых смыслов. Разработка и реализация инновационного проекта, экспертиза инновационной деятельности. Методический инструментальный в электронном приложении / Е.И. Фастова, О.Л.Иванова, Л.Н.Бобровская; науч.ред. д-р пед.наук И.В. Власюк. – Волгоград: Учитель, 2015. С. 51–69.

6) плоская диаграмма (фокусируется на одном слое и не показывает связи между слоями); 7) текст (некоторые карты не имеют графической формы)¹.

Графическая дорожная карта – это способ визуализации будущего. Любой сотрудник организации, имея под рукой итоговую графосхему, может уверенно указать, в какой точке движения к будущему (прогнозируемому результату) находится коллектив, какие ближайшие «неясные зоны» опасны рисками, как быстро необходимо изменить профессиональную тактику и что для этого требуется. Графическая дорожная карта мотивирует сотрудников как соучастников процесса на обсуждение актуальных проблем продвижения проекта и мобилизует к профессиональной деятельности.

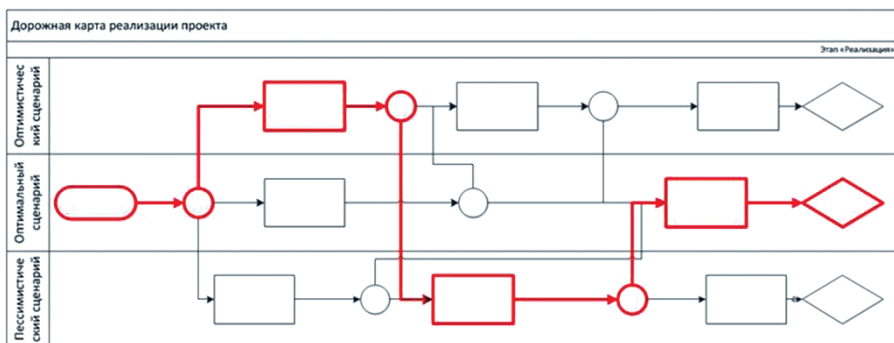


Рис.9. Пример условной графической схемы дорожной карты²

На этой дорожной карте представлен трехслойный сценарий проекта с уровнями оптимистическим, оптимальным и пессимистическим (см. колонку слева). Авторские обозначения таковы:

- овал* – начало проекта (начальный продукт; исходная позиция процесса);
- кружок* – риски (критические точки принятия управленческих решений);
- прямоугольник* – действие (следующее событие);
- ромб* – целевой результат.

¹ Группа «Конструирование будущего». Рабочий материал по методике создания дорожных карт, их типам, особенностям этой технологии. Создан на основе UNIDO Technology Foresight Manual, 2005. Режим доступности: <http://future-designing.org/metodologiya/sozdaniedorozhnikhkart.html>, своб. Дата обращения: 20.07.2015.

² Черепанов М.А. Дорожная карта как инструмент управления развитием организации. Научно-информационный журнал «Вопросы управления», №5, 2014. Режим доступа: <http://vestnik.uara.ru/ru/issue/2014/05/05/>, своб. Дата обращения: 27.09.2015.

Универсальной системы знаков в дорожном картировании нет – в каждом отдельном случае вы можете самостоятельно выбирать свои обозначения и давать пояснения, не вызывающие затруднений в восприятии дорожной карты членами вашего коллектива и приглашенными вами независимыми экспертами и консультантами, а по необходимости – вышестоящими инстанциями.

Итог: ваш проект обеспечивают два важных официальных корпоративных документа – графическая дорожная карта и План управления реализацией проекта.

3.3. Пример дорожного картирования на основе комплексных результатов диагностики педагогов

Рассмотренный *План управления реализацией проекта* составлен нами как общая основа для графических карт трех исследованных образовательных организаций. Однако в каждой ОО результаты диагностики запросов педагогов в области профессиональных компетенций в контексте требований ПСП, а также уровня их профессиональной идентичности имеют свои особенности. Предлагаем вашему вниманию вариант дорожной карты для конкретной ОО¹.

¹ Номер образовательной организации нами не назван по просьбе руководителя.

Дорожная карта организации повышения профессиональной квалификации педагогов ОО №_ с целью соответствия ПСП

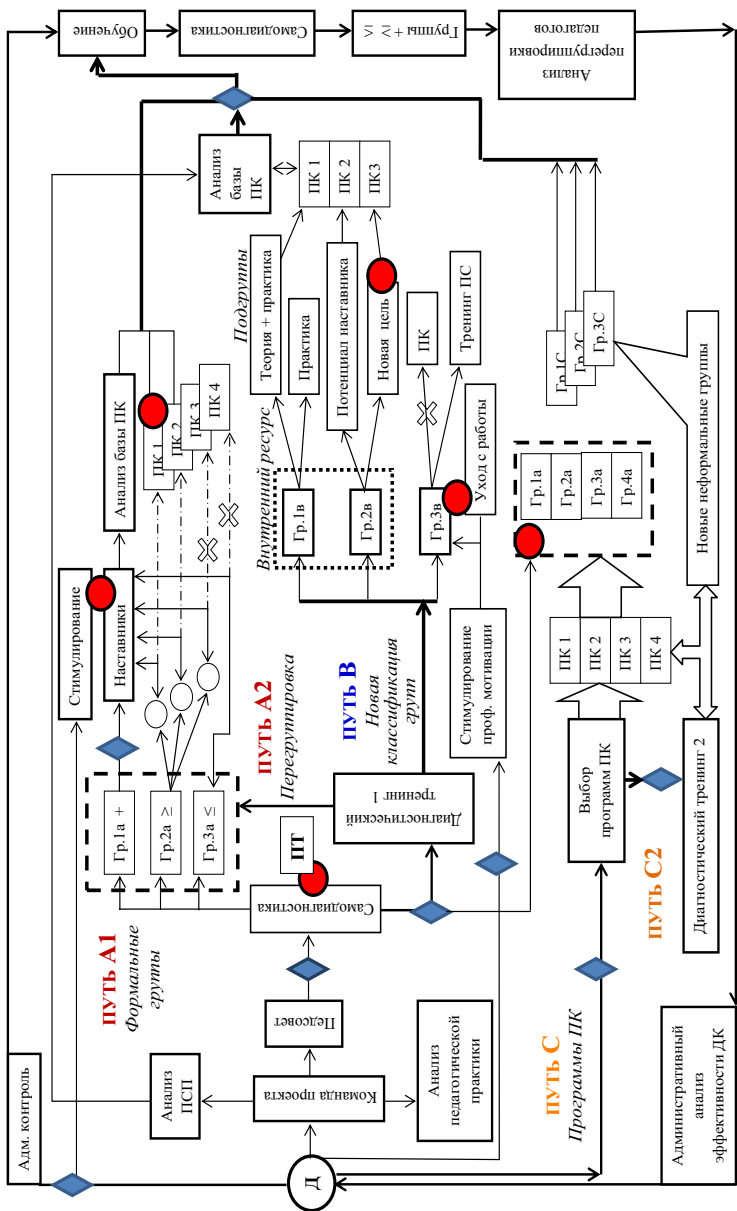


Рис. 10. Общая дорожная карта корпоративной системы ПК

Основные условные обозначения в дорожной карте: (Д) – директор, руководитель образовательной организации; □ – событие проекта; ● – риск; □П – профессиональный тренинг; → – причинно-следственные связи, движение событий; ◆ – точка принятия управленческого решения; Г – группа; ⊗ – перегруппировка; ⊗ – непродуктивный или неприемлемый (с отрицательным результатом) путь.

Эта дорожная карта включает пять вариантов сценария достижения результата: путь А1, путь А2, путь В, путь С1 и С2. У педагогического коллектива есть возможность выбрать один из пяти маршрутов (сценариев) или пустить каждое методическое объединение по своему маршруту с тем, чтобы сопоставить достигнутые результаты с прогнозируемым образом будущего. Общими исходными событиями для каждого маршрута будут:

- позиция руководителя (отношение к инновациям),
- создание команды проекта,
- анализ профессионального стандарта «Педагог» (ПСП),
- анализ педагогической практики,
- самодиагностика педагогов.

Пути расходятся в этой последней критической точке, так как для каждого сценария есть свой набор управленческих решений (см. ромбы) и событий (см. прямоугольники):

- ▶ путь А1 – комплектование групп (1-й вариант) на основе самодиагностики педагогов;
- ▶ путь А2 – подтверждение результатов самодиагностики педагогов и корректировка состава групп (2-й вариант) с учетом профессионального тренинга и отдельных позиций диагностического тренинга №1;
- ▶ путь В – принципиально иное комплектование групп (3-й вариант) на основе полных данных диагностического тренинга №1 по принципу готовности к обучению и профессиональной самоидентификации;
- ▶ путь С1 – комплектование групп (4-й вариант) на основе приоритета выбора программ ПК и результатов самодиагностики педагогов;
- ▶ путь С2 – комплектование групп (5-й вариант) на основе приоритета выбора программ ПК и полных данных диагностического тренинга №2 (готовность обучения по конкретной программе курса ПК).

Как видим, **принципиальные различия находятся в точке выбора принципа комплектования групп педагогов** для дальнейшего управления корпоративной системой повышения их профессиональной квалификации.

3.3.1. Описание А1-сценария дорожной карты (на основе самодиагностики)

Этапы процесса принятия управленческого решения о направлении на курсы ПК. В результате самодиагностики педагогами уровня владения компетенциями, соотнесенными нами с профессиональным стандартом «Педагог», выделились три группы (глава 2): уверенных, что владеют (+); не уверенных, что владеют достаточно хорошо (\geq); уверенных, что не владеют (\leq). Первая группа является внутренним резервом коллектива и при административном стимулировании (способ выбирает администрация ОО) может проявить себя в наставничестве по отношению к другим группам или отдельным членам второй и третьей групп.

Группа «наставников» и команда проекта, обсудив каждый своим составом выбор программ повышения профессиональной квалификации, соотносят списки выбранных программ и предлагают каждому педагогу в унифицированном списке курсов выбрать свой с учетом показателей самодиагностики. Решение обсуждается, и заявка отправляется руководителю ОО для принятия решения о направлении конкретного педагога на конкретный курс ПК.

Сценарий дорожной карты А1

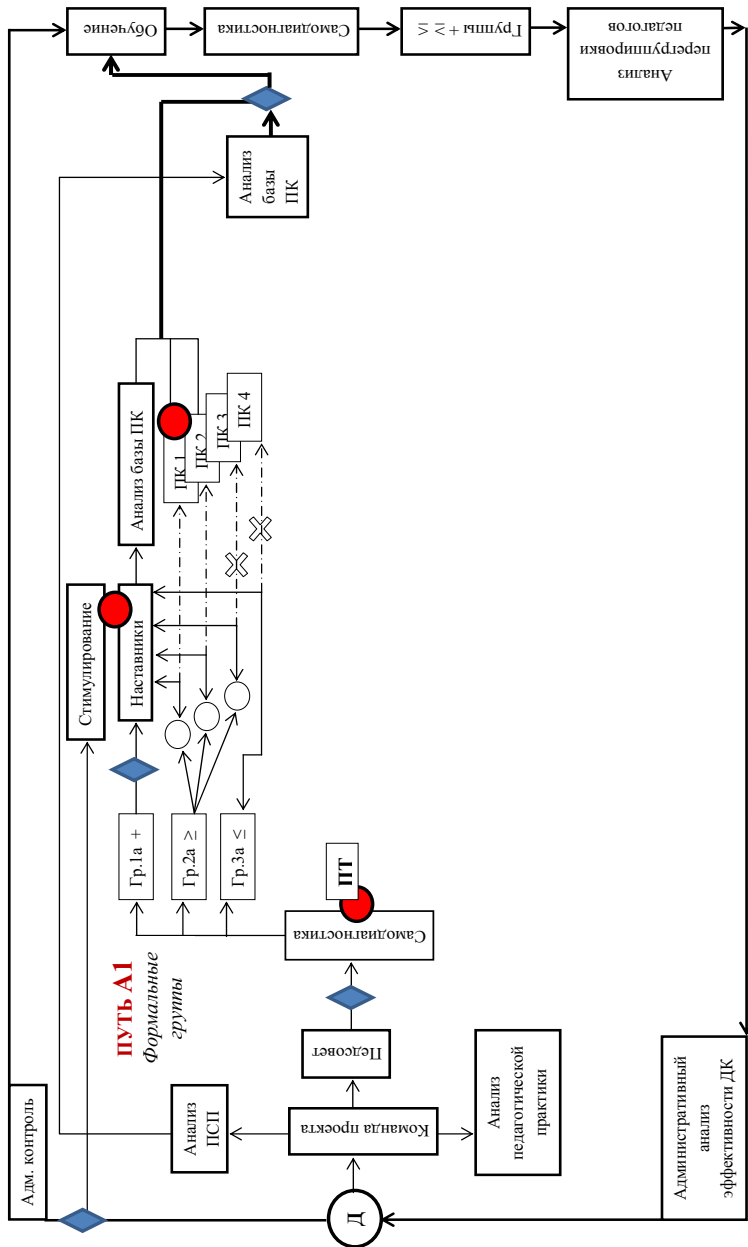


Рис. 11. Путь А1

Три риска и их предупреждение

1. Результаты самодиагностики педагогом своих профессиональных проблем без подтверждения профессиональным тренингом не вполне корректны, так как весьма субъективны и зависят от уровня притязаний педагога и уровня его профессиональной идентичности. Результаты требуют проверки и по необходимости корректировки.
2. В течение многих лет в стране формировался и развивался институт наставничества – опытные специалисты оказывали консультативную и деятельную помощь начинающим и затрудняющимся в каких-то профессиональных вопросах коллегам. Сегодня ориентиры на личную выживаемость в остроконкурентной борьбе привели к затуханию и этого общественного института. Для сохранения добрых традиций в сфере образования и влияния на качество работы наставника необходима финансовая поддержка кадров.
3. Еще одна точка риска – выбор курсов ПК для педагога группами наставников и командой проекта, что фактически исключает личную ответственность педагога за свой профессиональный выбор.

Четыре ключевых точки принятия управленческого решения:

о проведении самодиагностики; об организации контроля на всех этапах проектного пути А1; о формировании института наставничества; о направлении конкретного педагога на конкретные курсы.

Используемые резервы: только внутренние, так как самодиагностика педагогов автоматизирована и проходит в режиме on-line на сайте <http://самодиагностика.рф> (см. главу 7). Руководитель ОО может увидеть из своего электронного личного кабинета обработанные статистические данные как по школе в целом, так и в перспективе по предметным областям. В целях соблюдения конфиденциальности индивидуальные результаты каждого педагога не доступны взгляду руководителя, что, несомненно, в какой-то степени гарантирует достоверность результатов.

Ожидаемые результаты:

- a) высокая степень риска субъективности при отсутствии средств его предупреждения или компенсации;
- b) традиционно невысокий результат качества обучения на курсах ПК по причине возможной низкой мотивации обучаемого (например, восприятие направления на обучение как волевое административное решение);
- c) возможный отказ от обучения до его начала или в процессе;
- d) неоправданные финансовые затраты.

3.3.2. Описание А2-сценария дорожной карты (на основе самодиагностики, профессионального тренинга и отдельных показателей диагностического тренинга)

А2-сценарий дорожной карты в общих чертах совпадает с А1-сценарием, но отличается более вдумчивым подходом руководителя ОО к результатам самодиагностики педагогов: **вы можете принять решение убедиться в их достоверности с помощью профессионального тренинга и дополнительной диагностики** по нескольким методикам (глава 2). Профессиональный тренинг позволит педагогу уточнить свои проблемные компетентностные зоны в коллективной коммуникативной деятельности по осмыслению ситуативных задач, а отдельные показатели диагностического тренинга по описанным нами ранее методикам помогут учесть особенности личности, ее отношение к себе, коллективу, педагогическому труду и процессу обучения. Пригласите опытных специалистов (например, из ГАОУ ВО МИОО), и они проведут тренинг, обработают данные и подготовят соответствующие рекомендации.

Эти управленческие решения и следующие за ними сценарные события застрахуют вас от риска формального распределения педагогов по группам только на основе результатов самодиагностики (А1). Как показывают наши исследования, профессиональный и диагностический тренинги компенсируют субъективизм показателей самооценки и дают более точную картину затруднений, что является основой перегруппировки педагогов без изменения общего принципа комплектования групп (+, ≥, ≤).

Таким образом, **А2-сценарий дорожной карты предполагает перегруппировку педагогов после трех этапов диагностики.**

Ожидаемые результаты:

- а) уменьшение риска принятия неправильного управленческого решения о направлении вами педагога на курсы ПК;
- б) формирование у педагога адекватной самооценки своих профессиональных достоинств и проблемных компетентностных зон;
- с) положительная мотивация педагога к профессиональному развитию.

Так как результаты диагностического тренинга на этом пути играют вспомогательную роль и используются частично (для проверки критических точек самодиагностики), то речь идет о перемещении только отдельных педагогов в триаде **типовых** (стандартных: =, ≥, ≤) **групп**, а не о формировании принципиально новых групп педагогов. Поэтому, при значительном снижении вероятности рисков, они все же могут дать себя знать в невысоком уровне ответственности педагога за выбранный им курс ПК из предложенного командой проекта общего списка, в нестабильном уровне мотивации в период обучения и в возможных неоправданных финансовых расходах.

Сценарии дорожной карты A1 и A2

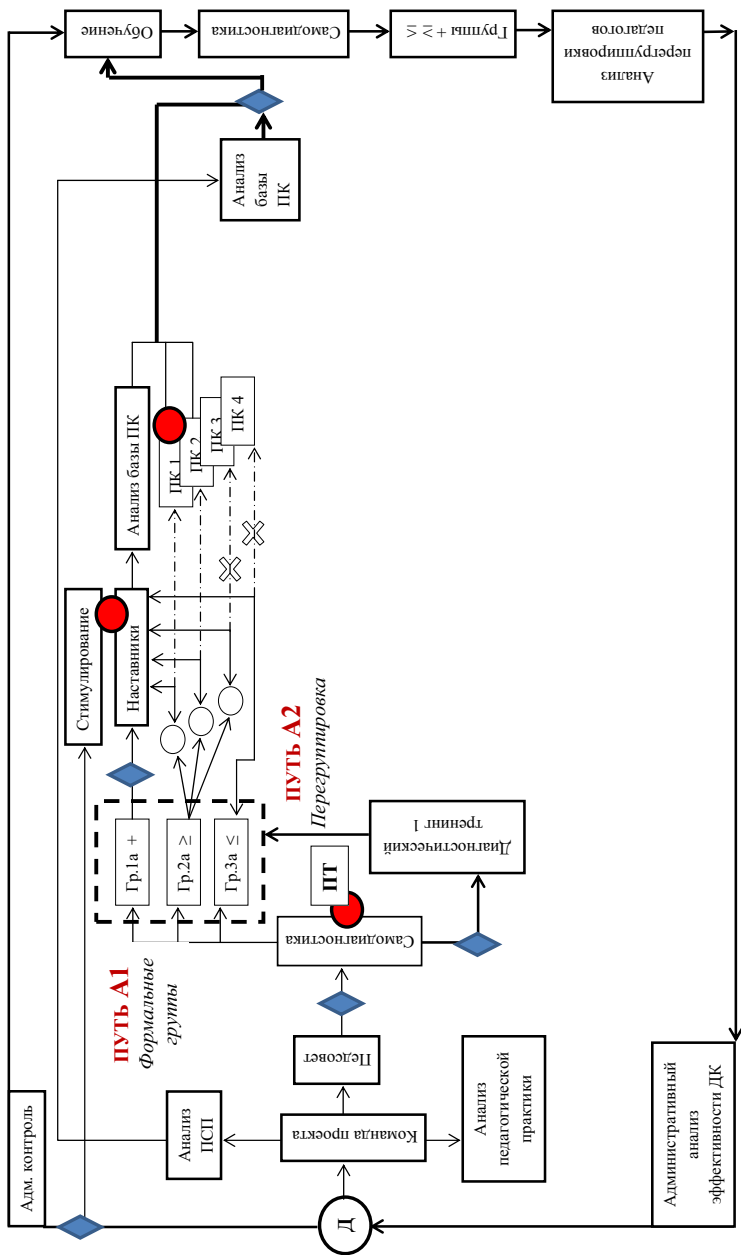


Рис. 12. Путь A1 и A2

3.3.3. Описание В-сценария дорожной карты (на основе комплексной диагностики)

Если вы и команда проекта приняли решение более точно определить профессиональные затруднения педагогов, учесть их личностные особенности и уровень профессиональной идентичности, то вы на правильном пути – это **сценарий В**: он предполагает соотнесение результатов самодиагностики, профессионального тренинга и всех показателей диагностического тренинга №1. Обработка всех данных этих диагностик позволила нам *распределить педагогов на группы по иному принципу: наличие готовности к обучению и уровень профессиональной идентичности*. Так, анализируя показатели членов методического объединения начальной школы одной из трех участвующих в эксперименте образовательных организаций, **мы выделили не только три группы** (две из которых – внутренний ресурс МО и педагогического коллектива в целом, а третья – группа риска), **но и 5 специфических подгрупп**:

1-я подгруппа – педагоги способны и готовы обучаться, развиваться и на курсах повышения квалификации воспринимать как теоретический материал, так и практический (прикладной);

2-я подгруппа – педагоги ориентированы только на практические занятия;

3-я подгруппа – педагоги с достигнутой профессиональной идентичностью, потенциальные наставники; курс повышения квалификации они должны выбрать сами;

4-я подгруппа – педагоги, перед которыми надо поставить новую значимую для них цель, – только в этом случае они будут учиться и развиваться дальше.

5-я подгруппа – педагоги, поставившие под сомнение свой выбор профессии, – у них низкий уровень профессиональной самоидентификации; повышение их квалификации будет нерезультативным, это пустая трата сил и денег. Прежде всего этим педагогам необходим тренинг по проблеме профессиональной идентичности.

Дополнительные точки принятия управленческих решений:

1. В дополнение к on-line самодиагностике и профессиональному тренингу, корректирующему показатели самодиагностики, использовать все данные диагностического тренинга.
2. *Постановить новую цель* перед педагогами 4-й подгруппы и мотивировать их на ее достижение (например, достичь соответствия ПСП по одной из 4-х групп компе-

тенций, обрести статус наставника по конкретной компетенции и др.).

3. Провести в 5-й подгруппе: а) *своевременное стимулирование мотивации педагогов*; б) тренинг по проблеме профессиональной идентичности.

Ожидаемые результаты:

- а) обоснованное корректное распределение педагогов на группы и подгруппы с учетом их готовности к обучению и профессиональному развитию;
- б) снятие риска принятия неправильного управленческого решения о направлении педагогов на курсы ПК;
- с) индивидуально направленный выбор программ ПК для каждого педагога с учетом его личностных особенностей, самооценки достижений и проблем, индентификации себя с профессиональным сообществом;
- д) формирование у педагога адекватной самооценки своих профессиональных достоинств и проблемных компетентностных зон;
- е) повышение личной ответственности за выбор программы курса ПК;
- ф) высокая мотивация педагога к профессиональному развитию.

Сценарий дорожной карты В

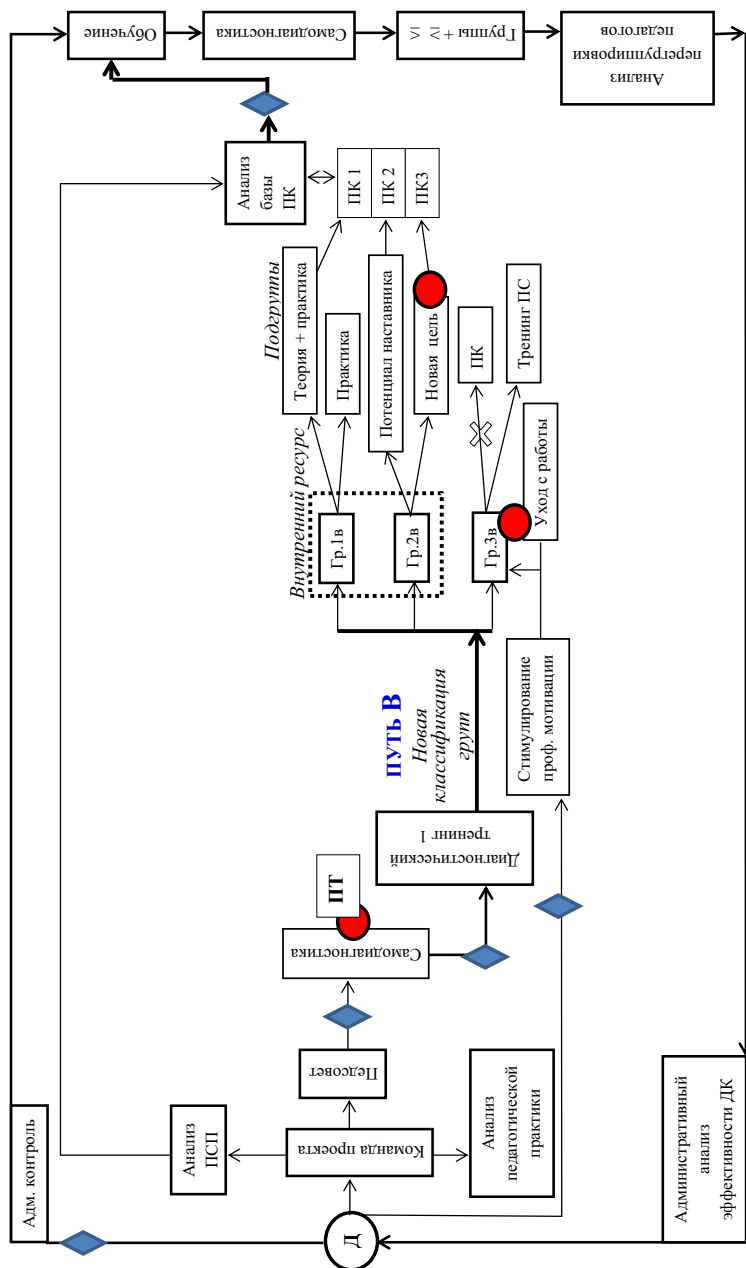


Рис. 13. Путь В

3.3.4. Описание С1-сценария дорожной карты (на основе приоритета управленческого выбора программ ПК)

Традиционный подход руководителя ОО к организации и проведению повышения профессиональной квалификации основывается на самостоятельном (не обоснованном данными диагностик) выборе программ педагогом или администрацией (преподаватели курсов ПК часто слышат от педагогов «меня направили...», «меня послали...»). Приоритет выбора программ ПК, казалось бы, быстрый и оптимальный способ «закрыть дыры», но... оправданы ли риски?

Рассмотрим **С1-сценарий в нашей дорожной карте:**

- 1) вы выбрали программы, формирующие (по описанию авторов курсов) конкретные компетенции;
- 2) вы провели самодиагностику педагогов;
- 3) вы скорректировали результаты самодиагностики профессиональным тренингом;
- 4) вы распределили педагогов на группы под выбранные вами программы (под формируемые компетенции);
- 5) вы направили педагогов на курсы ПК.

Фактически вы пошли по сценарию А2, с тем осложнением, что программы по сути стали тем «прокрустовым ложем», куда вы стремитесь поместить своих педагогов. Ни учета индивидуальных особенностей, ни учета готовности к обучению своих коллег вы не учли... И даже если эти решения вы принимали коллегиально, они не повысят успешность этого пути.

Ожидаемые результаты:

- a) низкий уровень мотивации направленных вами на обучение педагогов;
- b) низкий уровень их ответственности за результаты обучения на курсах ПК;
- c) не оправданные результатами обучения финансовые расходы.

Сценарии дорожной карты С1 и С2

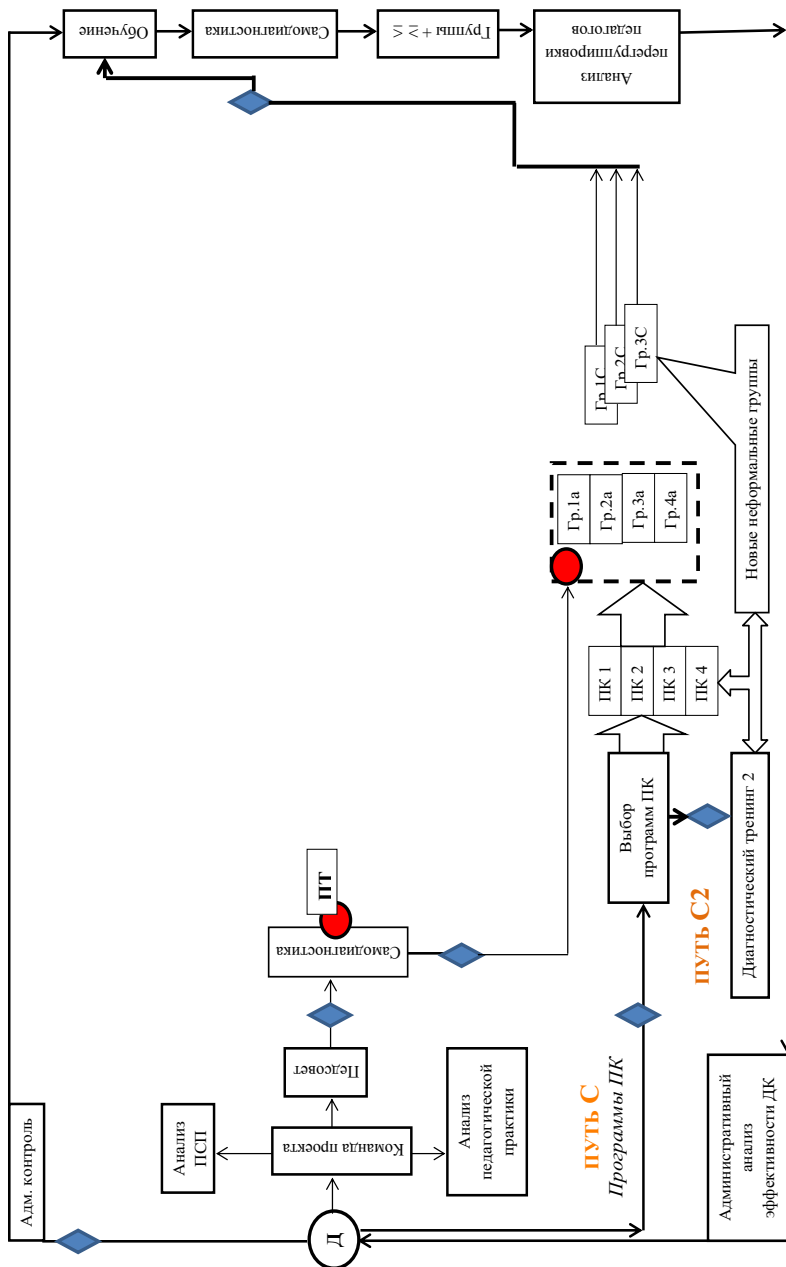


Рис. 14. Пути С1 и С2.

3.3.5. Описание С2-сценария дорожной карты (на основе приоритета управленческого выбора программ ПК и диагностического тренинга)

А вот этот сценарий достоин пристального внимания. Шаги по его осуществлению начинаются также (см. с. 137, п. 1, 2, 3): командный выбор интересных, или полезных, или новых программ курсов ПК. С2-сценарий не исключает дифференциации педагогов по результатам самодиагностики, скорректированным по итогам профессионального тренинга; таким образом вы получите общую картину проблемных компетентностных зон коллектива и отдельных групп – методических объединений. **В этой точке С2-сценарий разворачивается по своей траектории.**

Чтобы достичь желаемого (повышения профессиональной квалификации педагогов, их мотивации к профессиональным достижениям, их соответствия ПСП – и, в конечном счете, повышения качества образования в вашем ОО), вам надо быть уверенным, что каждый направленный на обучение педагог будет учиться по конкретной программе с высоким уровнем мотивации, успешно реализует свой новый опыт в педагогической практике и будет готов им поделиться с коллегами. Для решения этой задачи необходим **предварительный диагностический тренинг №2**. На основе изученного содержания выбранных проектной командой программ создается пакет диагностических материалов – задания, вопросы, ситуативные задачи, игровые ситуации, – позволяющий специалисту по итогам тренинга *прогнозировать успешное обучение того или иного педагога по той или иной конкретной программе*. И группы (по количеству программ) формируются под выбранные вами программы с учетом индивидуальных особенностей, мотивации и профессиональных запросов каждого педагога.

Ожидаемые результаты:

- а) снятие риска принятия неправильного управленческого решения о направлении педагогов на курсы ПК;
- б) индивидуально направленный выбор программ ПК для каждого педагога с учетом его готовности к обучению именно по данной программе;
- с) личная ответственность за обучение на данном курсе ПК;
- д) высокая мотивация педагога к профессиональному развитию.

Подведем некоторые итоги мысленного путешествия по пяти сценариям нашей дорожной карты. **Эффективными следует признать сценарии В и С2:** они обеспечивают нейтрализацию рисков и учитывают индивидуальные качества, готовность

и способность к обучению каждого педагога. Выбор этих сценариев проектной командой ОО может свидетельствовать:

о понимании коллективом ОО

- необходимости *дифференцированного и индивидуального подходов* к организации обучения членов педагогического коллектива;
- необходимости создания *корпоративной системы повышения профессиональной квалификации педагогов* как одного из средств повышения качества профессионального и школьного образования в рамках ОО;
- необходимости *командной проектной работы* для достижения значимых для ОО целей;

о готовности руководителя ОО

- выделять финансирование на стратегически важные педагогические проекты, в том числе с рисками;
- разрабатывать эти проекты на основе методологии стратегического прогнозирования (foresight);
- активно использовать в педагогическом проектировании метод дорожного картирования (roadmapping);
- работать коллегиально (в команде);

о готовности педагогов ОО

- деятельно участвовать в инновационных педагогических проектах;
- осваивать методологию стратегического прогнозирования и метод дорожного картирования;
- вести открытый профессиональный диалог по теме проекта на основе фактов, данных, информации;
- нести личную ответственность за реализацию проекта (в определенной командой зоне действий).

Следует отметить, что под обучением педагогов мы имели в виду не только курсы повышения квалификации, представленные на портале ДПО (дополнительного профессионального образования города Москвы) <http://www.dpomos.ru/>. Команда проекта должна проанализировать все возможности, в том числе открытые дистанционные курсы (learning outcomes) и сетевые площадки с образовательными проектами, и сделать свой обоснованный выбор.

Дорожная карта организации повышения профессиональной квалификации педагогов ОО с целью соответствия ПСП

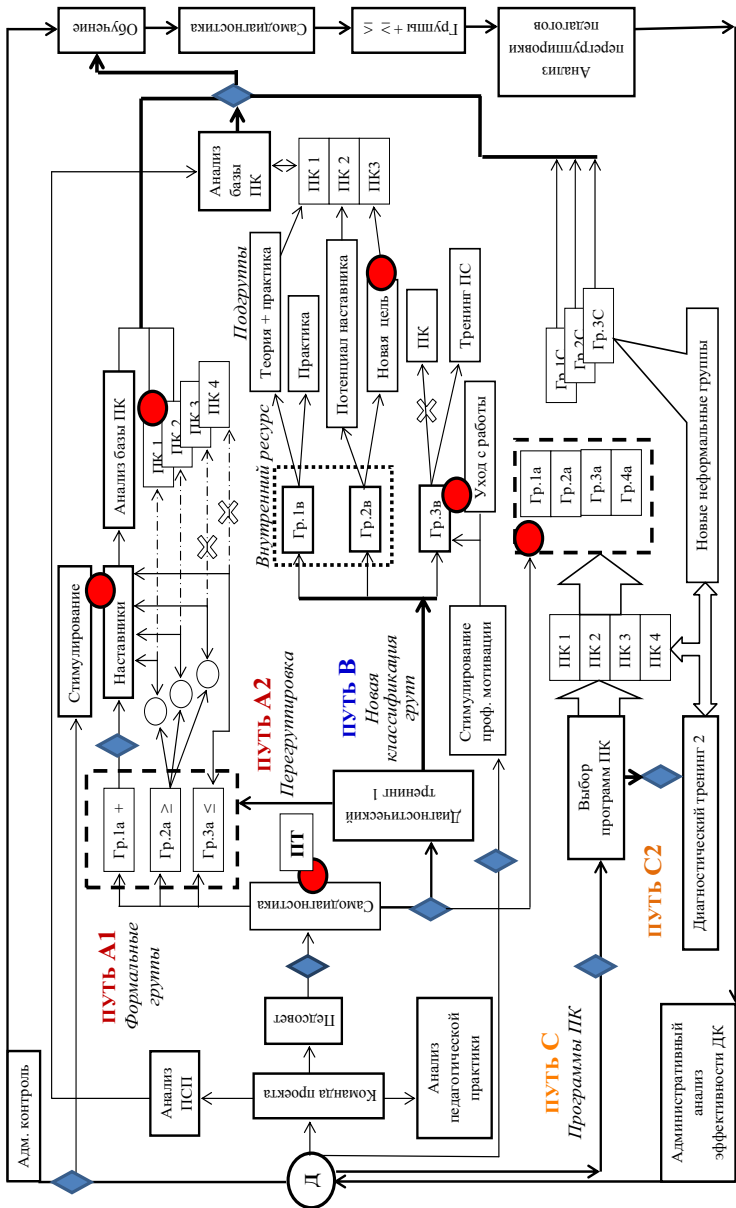


Рис. 15. Общая дорожная карта корпоративной системы ПК

Дорожная карта наглядно представляет поле вашей деятельности и этапы продвижения педагогического коллектива к прогнозируемому будущему, но она мертва без *Плана управления реализацией проекта*. В свою очередь План управления реализацией проекта должен «обрасти» сопроводительным пакетом:

- a) календарным планом (конкретизирует события, место и форму проведения, сроки, ответственных, приглашенных);
- b) критериальной базой оценивания этапных достижений (например: критерии анализа урока, мастер-класса, практикума и др.);
- c) необходимыми инструкциями (например: «Как работать со страницей проекта на сайте ОО», «Как работать в форуме проекта»);
- d) положениями – в рамках содержания корпоративного педагогического проекта, например: «О конкурсе «Мой урок» («Мой класс», «Мой учебный проект», «О порядке поощрения и награждения участников проекта»);
- e) всем тем, что должно способствовать организации профессионального взаимодействия, мониторинга результативности прохождения этапов выбранного сценария и личных достижений участников корпоративного проекта.

Оставьте свою заявку в рубрике «Заявка руководителя» на сайте <http://самодиагностика.рф>, выбрав из выпадающего списка меню позицию «Другая услуга», опишите ваши профессиональные потребности, и мы профессионально выполним ваш заказ.

3.3.6. Этапы подготовки педагогического коллектива к принятию решения о реализации корпоративного проекта

Остановим наше внимание на этапах подготовки педагогического коллектива к принятию решения о реализации корпоративного проекта: от инициирования до утверждения плана действий.

1. Инициация:

- *Выдвижение инициативы* творческой группой педагогов, администрацией школы, методическим советом ОО, родительским комитетом.
- *Определение состава команды* будущего проекта.

2. Анализ:

- *внутренней среды*: контингента учащихся и их родителей; кадрового состава педколлектива и профессиональных запросов; материальной базы ОО, Программы развития ОО, планов работы МО/кафедр и др.;

- *внешней среды*: нормативные документы в области общего среднего образования и культурной политики федерального и регионального значения, социокультурной среды ОО и др.

3. **Выбор приоритетов:**

Социальный заказ общества: требования к профессиональным компетенциям преподавателя (профессиональный стандарт «Педагог»).

4. **Создание проекта дорожной карты:**

- 1) *Целеполагание* – определение стратегических целей проекта.
- 2) *Проектирование* основных направлений и действий по реализации проекта, результатов, сроков, возможных рисков и иных сценариев достижения целей.
- 3) Создание *графической дорожной карты*.

5. **Выбор одного из сценариев:**

- 1) Обсуждение сценариев достижения «образа будущего»: рисков и способов их преодоления; материальных, финансовых затрат; внутренних и внешних ресурсов; трудоемкости.
- 2) Выбор *оптимального варианта* реализации проекта.

6. **Создание Плана управления реализацией проекта:**

- Определение *основных этапов реализации* корпоративного проекта.
- Разработка *основных мероприятий* каждого этапа, условных сроков их проведения, определение *рисков и путей их предупреждения* или компенсации, конкретизация использования в проекте *внутреннего и внешнего резерва*.

7. **Утверждение дорожной карты и Плана управления реализацией проекта:**

- 1) Утверждение двух взаимосвязанных проектных документов: *графической дорожной карты и Плана управления реализацией проекта*.
- 2) Утверждение *календарного плана* всех мероприятий проекта.
- 3) Утверждение пакета *внутренних корпоративных документов* (диагностических, аналитических, памяток, инструкций, Положений и пр.), обеспечивающих реализацию проекта.
- 4) Оформление *протокола педагогического/методического совета*.

Подчеркнем, что отвечает за корпоративный проект руководитель ОО, реализуется проект всеми членами коллектива, но

отдельные полномочия делегируются руководителем ОО команде проекта, в состав которой могут войти руководители направлений деятельности (члены администрации ОО, руководители МО, педагоги). Так, **команда проекта** по рассмотренным выше сценариям **активно участвует:**

- в определении формы диагностики проблемных компетентностных зон педагогов;
- в анализе программ курсов повышения профессиональной квалификации педагогов;
- в анализе педагогической практики, в подготовке педагогического/методического совета.
- в создании графической дорожной карты и Плана управления реализацией проекта;
- в создании календарного плана реализации проекта;
- в подготовке пакета внутренних корпоративных материалов, обеспечивающих реализацию проекта;
- в собеседовании с педагогами о направлении их на курсы ПК;
- в подготовке информационных и аналитических материалов к публикации на проектной странице сайта ОО.

Заявка на техническое задание по проведению тренинга по составлению корпоративной дорожной карты ПК формируется в режиме on-line на сайте <http://самодиагностика.рф> в рубрике «Заявка руководителя» (см. главу 7).

ГЛАВА 4. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИСПОЛЬЗОВАНИЮ ВНУТРЕННЕГО РЕСУРСА ПЕДАГОГИЧЕСКОГО КОЛЛЕКТИВА ПО ПОВЫШЕНИЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КВАЛИФИКАЦИИ

На конкурентоспособность образовательной организации оказывают влияние прежде всего внутренние факторы:



Рис.16. Внутренние факторы, влияющие на конкурентоспособность ОО

В аспекте темы методического пособия образовательной организации мы остановим свое внимание на таких внутренних ресурсах, как оборудование ОО, финансовый потенциал для обучения педагогов, кадровый потенциал и готовность членов коллектива к командной работе.

Материальная база. Качественное повышение профессиональной квалификации педагога зависит от условий его работы и возможности апробировать получаемые знания и умения в повседневной педагогической практике. Чтобы исключить оправдание педагогом своих профессиональных неудач (а, возможно, и лени) отсутствием материальной базы, рабочее место учителя должно быть оборудовано современной аппаратурой. Если в процессе подготовки коллектива к проектной деятельности выявлена потребность в расширении материальной базы, например, в дополнительном приобретении компьютеров (или ноутбуков, планшетов), принтера и картриджа, интерактивной доски, видеокамеры и фотоаппарата, специальной литературы и пр., – *к основной дорожной карте прилагаются сметы, договоры, накладные*, обеспечивающие выполнение этой сопутствующей проекту задачи. Грамотным управленческим решением будет плановое (позапное) обеспечение всем необходимым тех учителей, на которых школа «делает ставку» в обучении в текущем году (при организации контроля за эффективным использованием предоставленного оборудования в учебном процессе). Если средств не так много или школа поставлена в условия жесткой экономии, возможны следующие пути решения проблемы:

- 1) создать школьный *технический (сервисный) центр*, где будет сосредоточено необходимое оборудование для общего пользования;
- 2) на основе взаимодополняемости материальных ресурсов кабинетов сформировать пары (группы) педагогов, ответственных за эти кабинеты. Группа может быть как предметной (методическое объединение), так и межпредметной; ее назначение – организационно-техническое взаимодействие участников проекта, восполнение лагун материальной базы. Фактически речь идет о *мобильном комплекте оборудования* (по аналогии с мобильным классом), который по потребности, договоренности и расписанию поочередно используется педагогами ОО.

Финансовый потенциал. Руководитель каждой образовательной организации имеет финансовую возможность ежегодно выделять финансы на повышение профессиональной квалификации группы педагогов: сумма возможных расходов рассчитывается по формуле от общей суммы доходов ОО в зависимости от численности учащихся. Рекомендуем *определить перспективу – очередность повышения квалификации педагогов за счет средств ОО* – с учетом возможной динамики как минимум на три года, так

как именно такой период, как показывает практика, является маркером существенных изменений в системе образования.

Но финансовый потенциал не исчерпывается средствами ОО: каждый педагог имеет право сам оплатить обучение или выбрать бесплатный курс на открытых образовательных платформах – это скрытый внутренний финансовый ресурс коллектива. Чтобы его использовать, надо создать условия для возникновения высокого уровня мотивации педагогов к совершенствованию своего профессионального мастерства и продумать способы, средства, формы его поддержки, например корпоративные системы:

- анализа и оценки педагогического труда,
- стимулирования и поощрения,
- информационной поддержки,
- предметного и межпредметного взаимодействия педагогов,
- передачи и освоения педагогического опыта.

Кадровый потенциал. Как правило, руководитель считает своим «золотым запасом» педагогов с высшей квалификационной категорией, но необходимо сделать некоторые поправки к традиционному пониманию кадрового ресурса: при принятии управленческих решений необходимо учитывать и личностные особенности, и уровень эмоционального выгорания педагога, и уровень его профессиональной самоидентификации. Так, наши исследования на основе самодиагностики педагогов пилотных школ НИР, профессионального и диагностического тренингов обнаружили внутренний кадровый резерв вне зависимости от квалификационной категории педагогов.

Готовность членов коллектива к командной работе. Команда выступает в качестве одной из форм организации членов педагогического коллектива, основанной на распределении ролей и ответственности участников, объединенных видением ситуации и стратегических целей корпоративного проекта. Каждый член команды должен иметь высокий профессиональный уровень, уметь принимать решения и эффективно взаимодействовать с другими людьми, аргументированно отстаивать свою точку зрения и подчиняться коллективному решению. Компетентность, взаимодополняемость, равноправие, доверие и постоянный обмен информацией – основные принципы успешной работы команды. Как отмечают специалисты в области теории и практики командной работы, успешной и результативной деятельностью команды признается, если:

1. «Цель деятельности команды должна быть сформулирована ясно, фокусированно и достаточно подробно. Процесс достижения цели может быть расчленен на решение отдельных

- задач. Определены требуемые для достижения цели границы компетенции команды и переданы полномочия.
2. Результаты или планируемые результаты работы команды отвечают специфическим потребностям заказчиков. Имеется обратная связь с потребителями. Члены рабочей команды ориентированы на политику перемен.
 3. Технология решения проблемы постоянно совершенствуется. Планируется постоянное развитие знаний и навыков членов команды под совершенствование технологии. (...)
 4. Члены команды предварительно подготовлены, знают специфику работы в команде, представляют проблемы и положительные аспекты коллективной работы. Для них понятна актуальность и перспективы предстоящей работы. Каждый ощущает важность поставленной перед ним задачи.
 5. Требуются знания из различных областей. (...) Существует опережающая образовательная программа для каждого члена команды.
 6. Встречи и обсуждения в процессе работы хорошо организованы и документированы. Отсутствует «информационный голод», коммуникации доступны членам команды.
 7. В команде создан хороший психологический климат, атмосфера доверительности и взаимоуважения, отношения между членами команды неформальные.
 8. Определены и выделены команде необходимые ресурсы для выполнения работы»¹.

Команда не создается в один миг – творческая группа преодолевает несколько этапов развития, прежде чем станет настоящей командой. Указанные нами гиперссылки помогут вам и коллективу изучить проблему и включиться в процесс создания корпоративных команд.

4.1. Корпоративная модель преодоления общих проблемных компетентностных зон педагогического коллектива с помощью внутреннего ресурса ОО (рис. 17, 18)

В результате проведенных исследований нам удалось построить корпоративную модель преодоления общих проблемных компетентностных зон педагогического коллектива. В главе 2 данного методического пособия рассмотрены 4 группы компетенций, выделенных нами на основе анализа профессионального стандарта «Педагог» и ФГОС ВПО:

¹ *Карякин А.М.* Командная работа. Основы теории и практики. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/people/teamwork/07.shtml> – 19.10.2015 года.

1. Совершенствование и (или) получение новой компетенции в преподавании учебного предмета.
2. Совершенствование и (или) получение новой компетенции в области психологической культуры педагога.
3. Совершенствование и (или) получение новой компетенции в работе с детским коллективом и организации внеурочной деятельности.
4. Совершенствование и (или) получение новой компетенции в общепедагогической культуре педагогов.

А теперь внимательно посмотрим на графосхему (рис.17, 18). Названные группы компетенций обозначены нами кружками 1, 2, 3, 4 на рис. 17 справа (завершение первого этапа сценария) и повторены слева на рис. 18 (как отправная точка второго этапа сценария). Так как нас интересует соответствие каждого педагога требованиям профессионального стандарта «Педагог» именно этот блок компетенций будет индикатором цели. Прокомментируем каждую графическую обозначенную позицию по вектору слева направо.

Десять шагов к принятию правильного решения

Шаг первый. Если **руководитель ОО** (см. ромб «Рук.ОО») сам готов к инновационной проектной деятельности и адекватно оценивает готовность к ней педагогического коллектива, то на этапе инициирования происходит формирование **команды** (см. овал «Команда проекта») и принятие **решения о выявлении внутреннего резерва коллектива**, способного обеспечить эффективное продвижение каждого педагога к достижению требований профессионального стандарта «Педагог» (ПСП). В команду могут войти как руководители методических объединений (МО), так и авторитетные инициативные творческие учителя, чей профессиональный опыт ценится в коллективе. Цель создания команды – организация процесса педагогической рефлексии, анализа проблемных индивидуальных, групповых и общих компетентностных зон и реального соответствия требованиям ПСП. Количественный состав команды определяется школой по потребности, но не более двух человек от МО.

Шаг второй. Каждый педагог в составе МО (см. прямоугольники «МО-1», «МО-2», «МО-3») соотносит свои профессиональные достижения с позициями ПСП и определяет **личные проблемные компетентностные зоны и зону достижений**.

Шаг третий. Соответствие ПСП иллюстрируется конспектами учебных занятий, методическими и дидактическими материалами, демонстрацией педагогического опыта на семинаре МО и пр., обсуждается и принимается как **внутренний ресурс методического объединения** в повышении квалификации педагогов ОО (см. прямоугольник «ВР 1»).

Шаг четвертый. Далее путем обсуждения (или анализа доверенными лицами – членами команды проекта от предметного МО) сопоставляются показатели самодиагностики всех педагогов, входящих в состав предметного методического объединения, и определяются парные, групповые и общие для МО проблемные компетентностные зоны (см. по горизонтали прямоугольники: «Индивид.», «Парные», «Групповые», «Общепредм.»). На этом этапе сценария становится очевидным не только внутренний ресурс каждого предметного МО, но и то, кому, какая и в какой мере нужна профессиональная поддержка.

Шаг пятый. Коллектив предметного МО составляет свой **календарный план** использования внутреннего ресурса с указанием способов и форм обмена педагогами положительным опытом, внедрения его в педагогическую практику и измерения результатов.

Шаг шестой. Затем команда обсуждает результаты работы всех МО (внутренний ресурс и проблемные зоны) и проектирует работу **межпредметных пар и групп** с использованием коллективного внутреннего ресурса ОО (см. прямоугольник Р2 «Общий внутренний ресурс коллектива»). Обсуждаются и выбираются кураторы каждой профессиональной страты¹ (см. вертикальную связь прямоугольников «Индивид.», «Парные», «Групповые», «Общепредм.» и соответствующие каждой вертикали кружки «К»).

Выявленные **профессиональные проблемы, общие для всех членов педагогического коллектива**, принимаются за приоритетные (см. прямоугольник «Общие проблемные компетентн. зоны коллектива»). Описанный алгоритм деятельности позволяет обнаружить, что на решение именно этих проблем надо направить усилия администрации и коллектива в первую очередь и что их решение возможно только с помощью **внешних ресурсов** (см. прямоугольник Р3 «Внешний ресурс коллектива»).

Шаг седьмой. Очевидно, что очередность обучения коллектива определенным компетенциям из общего списка востребованных в ОО компетенций зависит:

- от количественных показателей (сколько педагогов надо обучить);
- наличия в регионе необходимой программы курса ПК;
- готовности преподавательского состава курса ПК работать на базе ОО; финансовой возможности ОО;
- наличия материальной базы для проведения курса ПК на базе ОО.

¹ Страта социальная (от лат. stratum – слой, пласт) – элемент социальной структуры (социальный слой или группа), объединенный неким общим социальным признаком (имущественным, профессиональным или иным). – Электронный ресурс. Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org> – 21.10.2015 г.

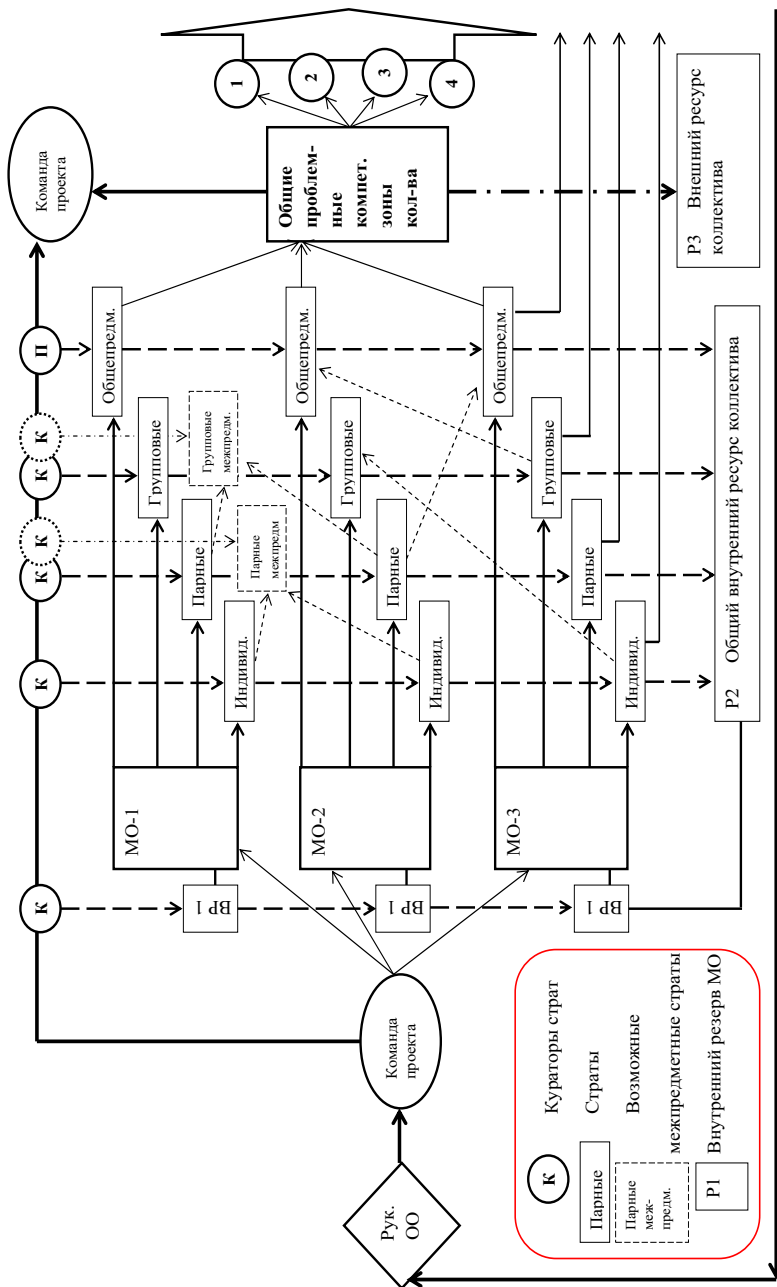


Рис. 17. Корпоративная модель преодоления общих проблемных компетентностных зон педагогического коллектива с помощью внутреннего ресурса ОО (см. далее рис. 18)

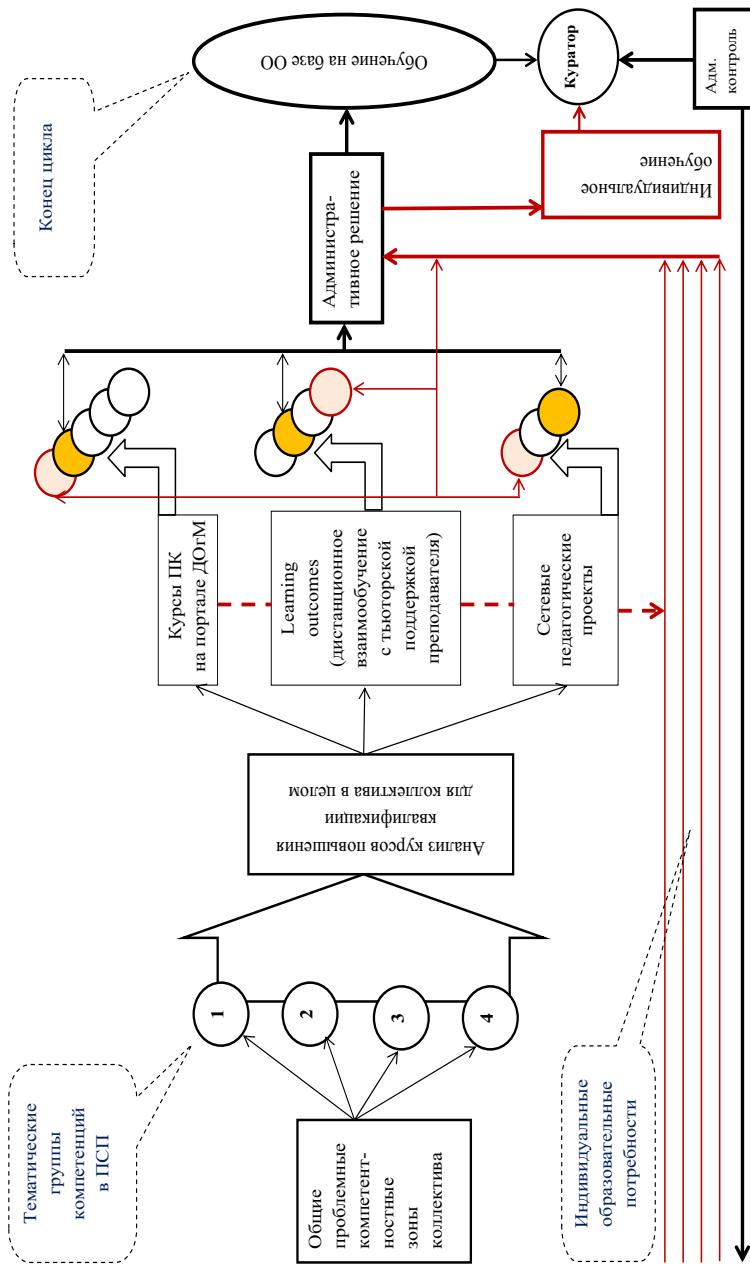


Рис. 18. Корпоративная модель преодоления общих проблемных компетентностных зон педагогического коллектива с помощью внутреннего ресурса ОО (продолжение рис. 17)

Эти условия обеспечивают полноценное обучение большой группы педагогов на их рабочем месте, экономят рабочее время, обеспечивают двусторонний контроль (обучающая организация и администрация ОО) и в большой степени влияют на качество усвоения обучающимися учебного материала.

Шаг восьмой. Итак, вы определили актуальные профессиональные потребности педагогического коллектива и настало время **выбрать программу курсов ПК** (рис. 18). Поручите вашей команде проанализировать в первую очередь *региональный портал ДПО*. Так, на московском портале ДПО <http://www.dpomos.ru/> вы можете познакомиться не только с темами курсов ПК и фамилиями преподавателей, но и с учебными программами, а в перспективе – с фрагментами видеозаписей одного из занятий.

Если ваш спрос не удовлетворен имеющимися на государственном портале курсами, приступайте к анализу образовательных платформ Coursera, Универсариум, Лекториум, edX, TED, Udacity, Udemy и др. На этих серверах есть как бесплатные, так и платные интересные курсы on-line. Вот только обучение, контроль (а по необходимости – оплата) здесь индивидуальны...

Еще один ваш внешний резерв – сетевые педагогические проекты. Ваши педагоги могут здесь проявить свою познавательную активность, творчество, волю к достижению результата и в процессе профессионального диалога, совместной сетевой деятельности повысить свою квалификацию. И все же этот внешний ресурс больше востребован в проектировании и реализации индивидуальной траектории повышения квалификации.

Шаг девятый. Проанализировав широкое поле возможностей повышения профессиональной квалификации педагогов вверенного вам коллектива, вы **гарантированно примете верное решение о направлении группы или конкретного педагога на конкретный курс ПК** (см. прямоугольник «Административное решение»).

Шаг десятый. Но для получения результата и этого недостаточно – надо определить ответственного за обучение группы педагогов (см. кружок «Куратор» на рис. 17), в обязанности которого будут входить обеспечение посещаемости, возможности компенсации пропусков занятий, контроль за своевременной сдачей самостоятельных и контрольных работ обучаемыми. Обычно эти функции выполняет ваш заместитель по учебной работе, но вы вправе поручить эту работу другому сотруднику. Если вы организовали обучение на базе ОО, необходима и техническая поддержка учебного процесса вашим специалистом.

Цикл обучения заканчивается, когда программа пройдена, зачеты сданы и знания применены в педагогической практике.

4.2. Корпоративная модель преодоления проблемных компетентностных зон методического объединения с помощью внутреннего ресурса ОО

Отметим, что наши сценарии могут быть реализованы только при создании соответствующей **мотивации педагогов** к достижению требований профессионального стандарта, **наличии готовности** к самодиагностике, обмену данными, свободному обсуждению проблем, обмену опытом. Мотивация и указанная готовность коллектива обеспечат атмосферу сотрудничества и взаимной поддержки.

Это вовсе не значит, что все получаемые данные о педагогах становятся публичными – доступ к ним может быть только у доверенных лиц коллектива. Если же в коллективе часто возникают конфликты и недоразумения, руководителю не следует инициировать проектную деятельность. Сначала надо «оздоровить» коллектив – ведь лучше один раз принять диктаторское решение о «лечении», чем постоянно терпеть коллективные профессиональные неудачи и потери. Поэтому в проблемном коллективе на допроектном этапе целесообразны будут профессиональные тренинги, деловые игры и курсы повышения квалификации по проблемам личностного роста, профессиональной идентификации и сотрудничества.

На следующей графосхеме (рис. 19) более подробно представлены возможности использования внутреннего ресурса предметным методическим объединением. Так как общий сценарий вам уже понятен, остановимся только на двух важных позициях.

Первая из них – **стимулирование**. В какие моменты оно необходимо? Прежде всего в поддержке мотивации педагогов к партнерству и наставничеству (см. прямоугольники «Парные», «Групповые») именно эта работа позволит создать атмосферу дружественного соперничества и получить возможность обучить за счет сохраненных средств большее число педагогов. Второе: как показал наш анализ данных диагностического тренинга, у педагога может быть скрытый внутренний резерв. В этом случае руководителю необходимо создать условия для раскрытия неиспользуемого резерва, апробации разных профессиональных ролей, поощрять и поддерживать инициативы педагога (см. прямоугольник «Внутренний резерв есть, но не используется»). Своевременное определение необходимости стимулирования, субъектов стимулирования, форм и способов стимулирования, точек принятия управленческих решений о стимулировании предотвращает риски и продвигает вас по пути решения корпоративной проблемы.

Вторая важная в схеме позиция – использование внешнего резерва на уровне предметного методического объединения (см. прямоугольник «Внешний резерв» над ромбом «Рук. ОО»). Практика показывает, что в повышении квалификации МО как микроколлектива эффективны **научное консультирование специалиста, участие в конференции, научно-методических чтениях, учебных вебинарах, семинарах и мастер-классах**. Такие формы совместной работы способствуют формированию общей профессиональной позиции, расширению поля профессионального диалога, появляется возможность соотносить свои достижения с достижениями других групп и людей вне коллектива ОО и корректировать самооценку. И понятно, что научный консультант может появиться у МО только по решению руководителя образовательной организации, что коллективное посещение конференций, мастер-классов и семинаров обусловлено решением руководителя. Если вы дальновидны и экономны, то создаете своим педагогам и такие условия для саморазвития и повышения профессиональной квалификации.

4.3. Корпоративная модель преодоления индивидуальных проблемных компетентностных зон педагога с помощью внутреннего ресурса ОО

Теперь рассмотрим поле проектирования **индивидуальной траектории** повышения профессиональной квалификации педагога (рис. 20). Что здесь для нас принципиально важно? Самый первый шаг – самокритичная диагностика педагогом (см. треугольник слева) профессиональных побед и проблем: *определение педагогом необходимых компетенций, ранжирование и маркировка их по степени индивидуальной значимости*. Четыре выделенные нами в профессиональном стандарте (см. квадрат «ПСП») группы компетенций по-прежнему обозначены кружками 1, 2, 3, 4. Самый темный кружок обозначает, как пример, самую актуальную для педагога компетенцию в каждой группе. Стрелки от нее к прямоугольникам – пути решения проблемы. Например, путь развития актуальной компетенции из первой группы может быть таким (на выбор): *самообразование, наставник, межпредметная пара, межпредметная группа, курсы ПК*; путь развития актуальной компетенции из третьей группы таким (на выбор): *предметная пара, предметная группа*. А востребованные педагогом компетенции из второй и четвертой группы окажутся общими для МО (2) и коллектива ОО (4) – и мы уже описали выше, как можно справиться с этими проблемами.

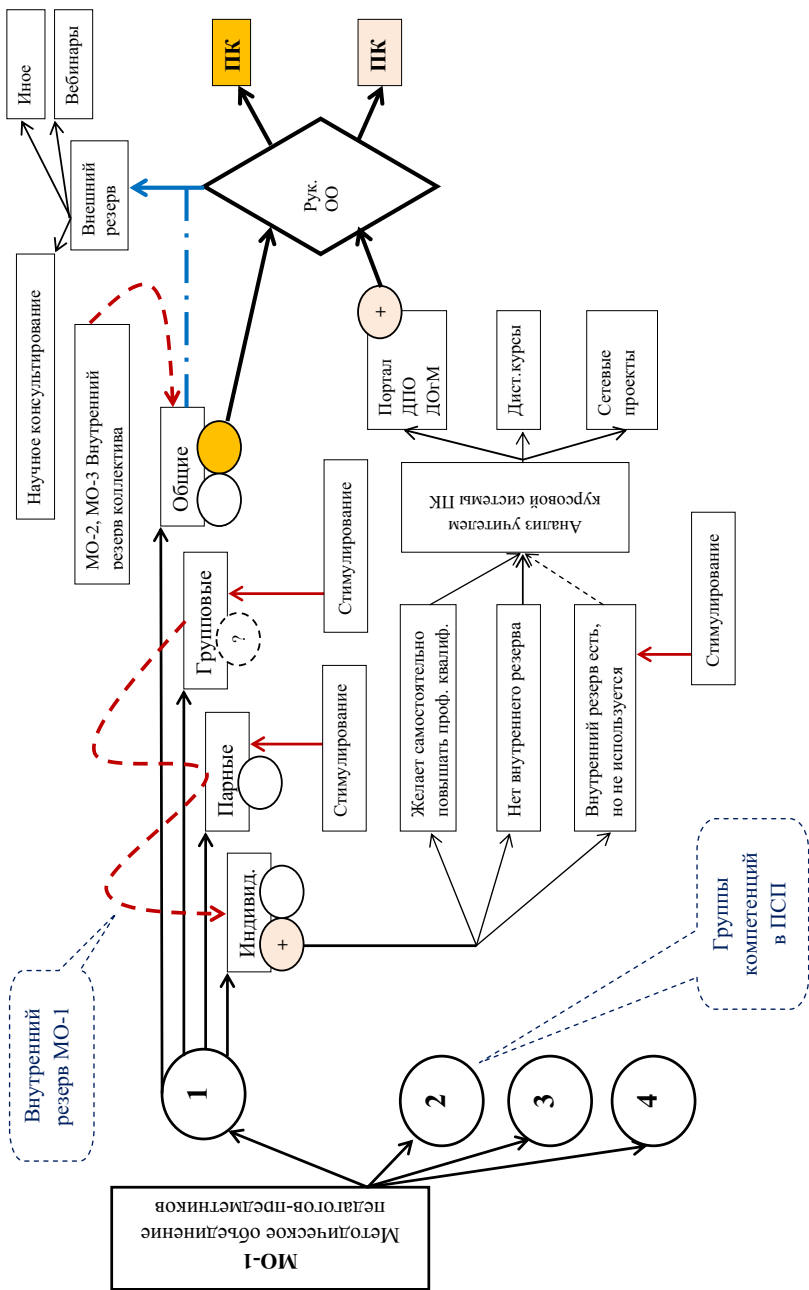


Рис. 19. Корпоративная модель преодоления проблемных компетентностных зон методического объединения с помощью внутреннего ресурса ОО

Матрица преодоления индивидуальных проблемных компетентностных зон (модель 3)

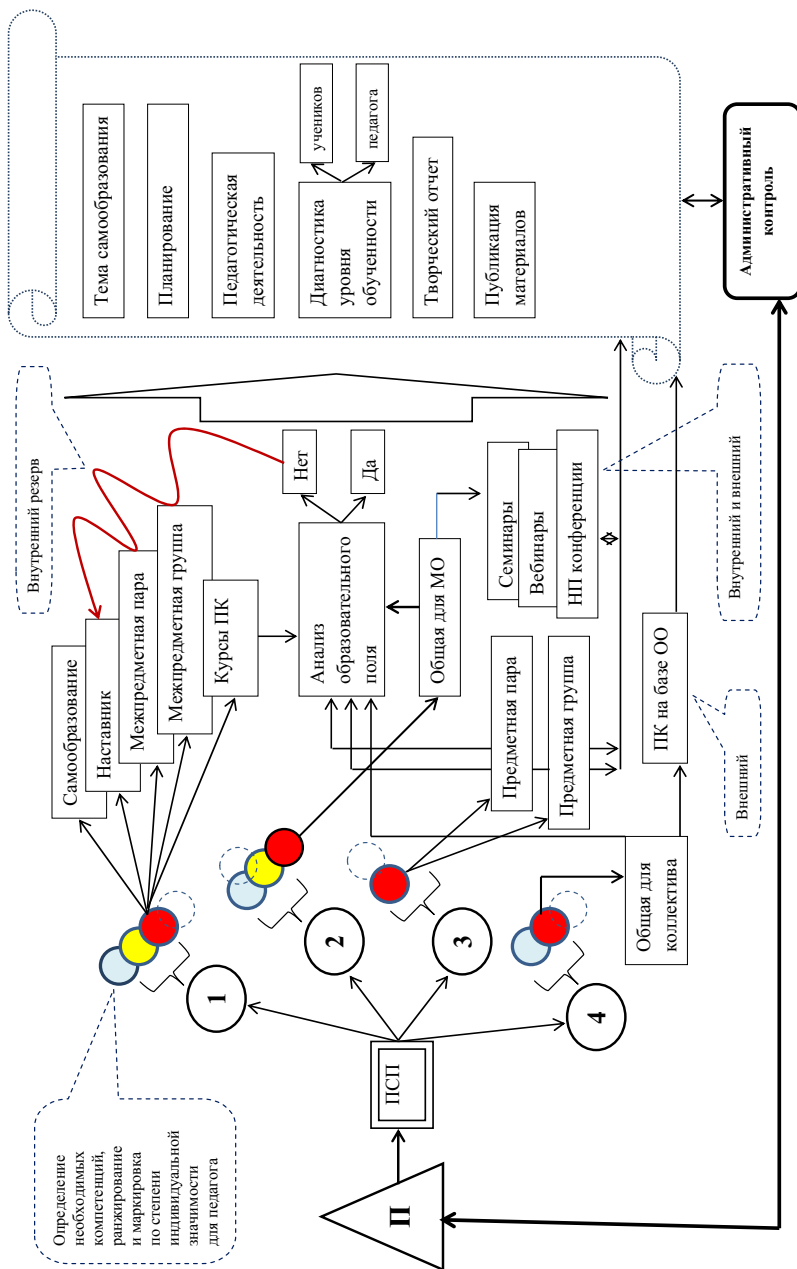


Рис. 20. Корпоративная модель преодоления индивидуальных проблемных компетентностных зон с помощью внутреннего ресурса ОО

Педагог может сам составить свою дорожную карту по проблемам повышения профессиональной квалификации, если он:

- готов к профессиональному развитию;
- способен самокритично осуществлять диагностику своих образовательных потребностей;
- может формулировать цель и задачи повышения своей профессиональной квалификации (по необходимости – тему самообразования);
- хорошо ориентируется в образовательном поле (курсы ПК на портале ДПО, on-line курсы на образовательных серверах, сетевые проекты);
- понимает возможности формального и неформального дополнительного профессионального образования;
- выбирает адекватные своей задаче способы и формы обучения;
- может аргументированно обосновать свой выбор;
- определяет основные этапы обучения;
- проектирует промежуточные результаты;
- готов использовать внутренние личные ресурсы;
- может определить точки необходимой помощи коллег;
- готов использовать внутренние ресурсы коллектива;
- готов представить итоговый результат обучения коллегам;
- может наметить перспективы своего дальнейшего профессионального развития.

Готовая *дорожная карта преодоления индивидуальных проблемных компетентностных зон*, составленная педагогом, должна им быть представлена и утверждена на совещании МО как индивидуальный проект – составная часть корпоративного проекта системы повышения профессиональной квалификации педагогов ОО.

ГЛАВА 5. ТРЕНИНГ ПО ПОСТРОЕНИЮ КОРПОРАТИВНОЙ ДОРОЖНОЙ КАРТЫ ПОВЫШЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕДАГОГОВ

Цель тренинга по построению корпоративной дорожной карты – формирование и (или) развитие мотивации педагогов к системной диагностике с целью выявления индивидуальных и коллективных достижений, а также проблемных компетентностных зон в контексте требований профессионального стандарта «Педагог» и построения индивидуальной (групповой, коллективной) модели их преодоления.

Тренинг строится как последовательное решение этапных задач в процессе **включения педагогов в разные виды деятельности** (см. План тренинга, столбец 3):

- практикум группового сопоставительного анализа государственных документов;
- выступление делегированных группой спикеров с обобщением наблюдений;
- групповой мозговой штурм по составлению интеллект-карты;
- дискуссия на профессиональную тему;
- психологический мини-тренинг на осознание самоидентичности и командной общности;
- стикер-рефлексия.

Формируемые в рамках тренинга микро-группы могут соответствовать по составу методическому объединению учителей-предметников (школьной кафедры), но также могут быть скомплектованы на основе взаимных интересов и сотрудничества педагогов разных предметов.

Тренинг реализуется в широком образовательном контексте, имеет практическую направленность и ориентирован на формирование положительного отношения к грядущим изменениям в системе оценивания профессиональной деятельности педагога.

План тренинга по построению корпоративной дорожной карты повышения квалификации педагогов в условиях реализации профессионального стандарта «Педагог»

Темы к обсуждению	Задачи	План раскрытия темы	Форма обучения	Дидактический материал
<p align="center">1</p> <p>1. Понятие корпоративной модели ПК в условиях реализации ПСП 15 мин.</p>	<p align="center">2</p> <p>Мотивация педколлектива на аналитическую, оценочную, рефлексивную деятельность в рамках темы</p>	<p align="center">3</p> <p>1. Постановка проблемы. 2. План проведения тренинга</p>	<p align="center">4</p> <p>Вступительное слово руководителя НИР</p>	<p align="center">5</p> <p>Презентация</p>
<p>2. Профессиональные требования к педагогу сегодня и завтра 45 мин.</p>	<p>Формирование представлений о едином смысловом поле двух государственных документов, определяющих профессиональные требования к педагогу (Учителю, воспитателю)</p>	<p>1. Постановка профессиональной задачи. 2. Работа в 5 группах. 3. Обобщение и представление наблюдений группами</p>	<p>Практикум сопоставительного анализа документов: ПСП и ФГОС ВПО (выборочная работа)</p>	<p>Фрагменты названных документов</p>
<p>3. Самодиагностика – основа профессионального развития педагога 45 мин.</p>	<p>Повышение уровня профессиональной идентичности, критической самооценки профессиональных достижений и проблем</p>	<p>1. Понятие профессиональной идентичности. Задачи, содержание педагога на соответствие требованиям ПСП. 2. Интерпретация результатов профессионального и диагностического тренингов. 3. Обзор сайта http://самодиагностика.рф и перспективы его практического использования</p>	<p>Лекция с элементами дискуссии</p>	<p>Презентация. Сайт http://самодиагностика.рф</p>

Темы к обсуждению	Задачи	План раскрытия темы	Форма обучения	Дидактический материал
1	2	3	4	5
4. Методические подходы к проектированию коллективной и индивидуальной траектории повышения профессиональной квалификации 60 мин.	Обсуждение в группах возможных путей и форм повышения педагогом профессиональной квалификации. Защита проектов	1. Постановка проблемы. 2. Обсуждение и фиксация на интеллект-карте вариантов ее решения. 3. Обсуждение созданных вариантов корпоративной системы ПК	Мозговой штурм (групповое создание интеллект-карты)	Интерактивная интеллект-карта; ватман, бумага А4, простой карандаш и 5-6 фломастеров любого цвета на каждую группу
5. Перспективы преодоления коллективных и индивидуальных проблемных компетентностных зон 30 мин.	Формирование мотивации к обучению на рекомендованных МОО курсах ПК	1. Демонстрация и комментарий варианта графической модели преодоления проблемных компетентностных зон индивидуально и коллективом МО. 2. Рекомендации МОО: характеристика конкретных курсов ПК для отдельных групп педагогов (по результатам самодиагностики и тренингов)	Лекция с элементами дискуссии	Аннотации к курсам ПК, Учебные программы
6. Подведение итогов тренинга 15 мин.	Профессиональная идентификация. Индивидуальная критическая оценка практической значимости тренинга	1. Психологический мини-тренинг на осознание самодиагностики и командной общности. 2. Заполнение оценочного листа. 3. Заключительное слово руководителя НИР	Рефлексия: индивидуальное представление о личности учителя: (стикеры → кластеры качеств)	Оценочный лист

Заявка на техническое задание по проведению тренинга по построению корпоративной дорожной карты повышения квалификации формируется в режиме on-line на сайте <http://самодиагностика.рф> в рубрике «Заявка руководителя» (см. главу 7).

Глава 6. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИСПОЛЬЗОВАНИЮ ВНЕШНИХ РЕСУРСОВ ПО ПОВЫШЕНИЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕДАГОГОВ

На конкурентоспособность образовательной организации оказывают влияние не только внутренние, но и **внешние факторы**.



Рис.21. Внешние факторы, влияющие на конкурентоспособность ОО

Современный руководитель образовательной организации должен грамотно использовать возможности социальной и культурно-образовательной среды своего района и Москвы в целом. Эти возможности мы назовем **внешними ресурсами ОО**.

В рамках темы данного методического пособия мы остановимся на некоторых внешних ресурсах.

Профессиональные информационные порталы предоставляют педагогам возможность быть в курсе событий в образовании, соотносить государственные требования к квалификации педагога и самооценку педагогической деятельности, формировать профессиональную позицию и проектировать индивидуальный образовательный маршрут. Все образовательные порталы представлены в *Едином окне доступа к информационным ресурсам* <http://window.edu.ru/portals/>, что существенно облегчает не только поиск необходимой информации, но и способствует сопричастности отдельного педагога к общегосударственным задачам. В связи с тенденцией глобальной информатизации всех областей жизни, в том числе в образовании (см. «Структура ИКТ-компетентности учителей. Рекомендации ЮНЕСКО»¹), особое внимание надо уделить portalу «Информационно-коммуникационные технологии в образовании» <http://www.ict.edu.ru/>. Этот портал входит в систему федеральных образовательных порталов и нацелен на обеспечение комплексной информационной поддержки образования в области современных информационных и телекоммуникационных технологий, а также деятельности по применению ИКТ в сфере образования.

Рекомендуем вам разработать корпоративную модель своевременного обеспечения коллектива профессиональной информацией посредством работы с федеральными и региональными информационными порталами.

Курсы повышения профессиональной квалификации педагогов Москвы сосредоточены на портале ДПО <http://www.dpomos.ru/>. С 2015 года все образовательные программы проходят экспертизу и публикуются только при положительной оценке качества и актуальности программы. На портале вы можете ознакомиться с аннотацией и Учебным планом курса.

Однако не только эта возможность есть у педагога: сегодня существует несколько платформ *лицензированных дистанционных курсов ПК*, что значительно расширяет диапазон профессионального выбора педагога и обостряет конкуренцию обучающих организаций. Открытость информации и возможность личного

¹ <http://www.docme.ru/doc/926200/struktura-ikt-kompetentnosti-uchitelej.-rekomendacii-yunesko>

выбора курса положительно влияют на мотивацию педагога к повышению квалификации. Назовем некоторые образовательные интернет-платформы: Универсариум <http://universarium.org/>, Лекториум <https://www.lektorium.tv/>. На этих платформах представлены образовательные курсы нового поколения (Massive Open Online Course), подготовленные ведущими вузами России специально для онлайн образования. Для МООС (русская фонетическая калька – МУК) характерны короткие видеоролики, интересные задания. Важным компонентом курсов является взаимопроверка работ, обсуждение проблем в форумах, диалог с преподавателем и др. Coursera <https://www.coursera.org/>, Udeyму <https://www.udemy.com/> – on-line курсы от ведущих университетов и организаций мира. Обучение интенсивное: на изучение каждого модуля дается ограниченное время, проводится поэтапное и итоговое тестирование, предлагается выполнить самостоятельные работы разной степени сложности, поэтому не надо думать, что дистанционное самостоятельное обучение – занятие легкое. Нет, оно требует от обучающегося напряженной работы, организованности, силы воли и высокого уровня мотивации. Обучение бесплатное, по желанию обучающийся может оплатить сертификат.

Рекомендуем вам в преддверии стратегического проектирования корпоративной системы повышения квалификации вашего ОО изучить не только портал ДПО Москвы, но и курсы на названных интернет-платформах, работающих по системе Massive Open Online Course (МООС), чтобы иметь представление о возможном выборе вашими педагогами индивидуальных траекторий ПК.

Научно-методическое руководство деятельностью школы (кафедры, МО, творческой группы педагогов, администрации) по актуальной для нее проблеме на договорной основе – весьма распространенная форма взаимодействия профессионалов, на что указывает многолетний опыт ГЭП (городских экспериментальных площадок), а после их ликвидации потребность школ в организации стажировочных площадок. Научно-методическое руководство предполагает как организацию исследовательской деятельности педагогов по выбранной администрацией, методическим советом школы или группой учителей проблеме, так и просветительно-образовательную деятельность специалиста в рамках проблемы. Обычно составляется перспективный и календарный планы совместной работы и планируются формы и сроки диагностики результативности профессионального взаимодействия.

Рекомендуем вам приглашать к сотрудничеству сотрудников ГАОУ ВО МИОО, так как именно эта организация стоит у истоков методической московской школы, и многие наши преподаватели

хорошо известны в Москве и России как авторы федеральных УМК, научных исследований в области образования, практико-ориентированных методических разработок.

Научно-методическое консультирование, как правило, используется руководителем ОО как одноразовая помощь по договоренности по конкретной актуальной для школы проблеме одного или нескольких специалистов из одной или разных внешних организаций и может выглядеть как *просветительская лекция, семинар, практикум, индивидуальная или групповая консультация*. Принципиальное отличие этой формы сотрудничества ОО с представителем внешней организации от научно-методического руководства деятельностью школы в том, что в первом случае работа ведется без согласованного целевого плана, в режиме «текучки».

Рекомендуем согласовать фрагментарную работу всех приглашаемых вами специалистов и составить общий план достижения стратегической цели во избежание дублирования содержания профессиональных встреч, для повышения динамики решения задач и эффективного достижения планируемого результата.

Образовательные, культурные и другие связи с различными организациями, рассматриваемые в фокусе темы данного методического пособия, не только помогут вам повысить *общекультурный уровень педагогов ОО* (педагогические экскурсии, коллективные просмотры кинофильмов, выставок, встречи с интересными людьми, корпоративные вечера, встречи и совместные мероприятия коллективов – сотрудников школы и библиотеки, музея, благотворительного фонда, предприятия и пр.), но и существенно повысят статус образовательной организации в районе, способствуя расширению коммуникативных контактов, повышению интереса к школе и появлению новых полезных связей (внешних ресурсов).

Сетевое взаимодействие педагогов в профессиональных сообществах тоже может расцениваться как способ повышения профессиональной квалификации при условии активного участия педагога в сетевых проектах, публикации им в сети своих методических разработок и исследований, участия в профессиональных конкурсах, активного обсуждения профессиональных проблем в форумах и пр. Трудность состоит в оценивании продуктивной активности педагога в сети и влияния этой активности на результаты ежедневной профессиональной деятельности.

Рекомендуем при заявлении педагога о подобной форме повышения своей квалификации попросить его вести Дневник работы в сетевом сообществе, фиксируя в нем только значимые для педагога личные достижения.

Мы рассмотрели некоторые возможности поиска, анализа и эффективного использования руководителем ОО внешних ресурсов с целью создания корпоративной системы повышения профессиональной квалификации педагогов и грамотного проектирования их индивидуальных образовательных траекторий.

ГЛАВА 7. ON-LINE САМОДИАГНОСТИКА НА САЙТЕ ГАОУ ВО МИОО [HTTP://САМОДИАГНОСТИКА.РФ](http://самодиагностика.рф)

Сайт <http://самодиагностика.рф> создан нами с целью оказания действенной помощи каждому педагогу, руководителю ОО, методическим объединениям учителей-предметников и педагогическому коллективу в достижении требований профессионального стандарта «Педагог» (ПСП).

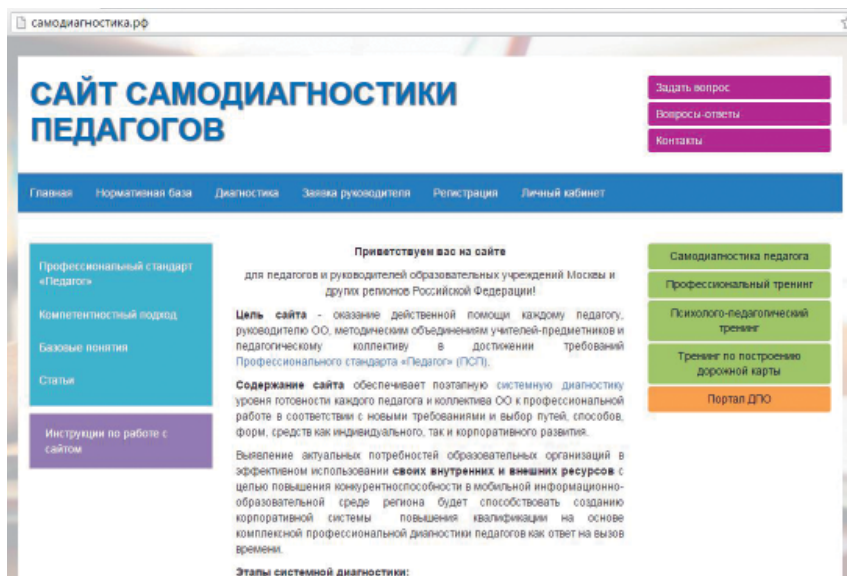


Рис. 22. Главная страница сайта <http://самодиагностика.рф>

Содержание сайта обеспечивает поэтапную *системную диагностику* уровня готовности каждого педагога и коллектива ОО к профессиональной работе в соответствии с новыми требованиями и выбор путей, способов, форм, средств как индивидуального, так и корпоративного развития.

Выявление актуальных потребностей образовательных организаций в эффективном использовании своих внутренних и внешних ресурсов с целью повышения конкурентоспособности в мобильной информационно-образовательной среде региона, по нашему убеждению, будет способствовать созданию корпоративной системы повышения квалификации на основе комплексной профессиональной диагностики педагогов.

Этапы системной диагностики (см. на сайте рубрики справа):



- 1) индивидуальная самодиагностика в режиме on-line ответов на вопросы;
- 2) корректирующий результаты самодиагностики профессиональный тренинг;
- 3) психолого-педагогический тренинг профессиональной идентификации;
- 4) тренинг по построению корпоративной дорожной карты ПК.

Педагог может пройти самодиагностику не более одного раза в полугодие (август – декабрь; январь – июнь). Этот промежуток времени достаточен для эффективного самообразования или повышения квалификации на курсах в системе ДПО с целью ликвидации выявленных проблемных зон.

У педагога и руководителя в работе с сайтом есть как общие, так и обусловленные профессиональным статусом возможности.

Таблица 16

Возможности в работе с сайтом педагога и руководителя

Педагог	Руководитель ОО
Изучить основные документы, которые помогут вам понять, что надо делать, чтобы соответствовать ПСП	Ознакомиться с диаграммой обобщенных результатов самодиагностики коллектива

Педагог	Руководитель ОО
<i>Задать вопрос</i> и получить на него компетентный ответ	
Ответить на вопросы в режиме on-line и увидеть диаграмму индивидуальных проблемных компетентностных зон	Ознакомиться с диаграммой обобщенных результатов группы по выборке 3-х и более педагогов
Ознакомиться с аннотацией к предлагаемым профессиональным тренингам	
P.S. Индивидуальные результаты самодиагностики педагога конфиденциальны и не доступны другим пользователям	Оформить заявку на любой из предлагаемых тренингов

Для работы с сайтом необходимо пройти процедуру **регистрации**, выбрав в горизонтальном текстовом меню эту рубрику:

Регистрация нового пользователя

Регистрация

Пароль:*

Подтверждение пароля:*

Адрес e-mail:*

Имя:*

Отчество:*

Фамилия:*

REGISTER

Номер и сокращенное название образовательного учреждения в соответствии с лицензией:

Преподаваемый предмет:

Преподаваемый предмет (Другое):

Образование:* Профильное Не профильное

Защита от автоматической регистрации

Введите слово на картинке:*

Для открытия полей нажать здесь

После заполнения полей нажать здесь

Пароль должен быть не менее 6 символов длиной.
*Поля, обязательные для заполнения.

Рис. 23. Блок полей для заполнения в рубрике «Регистрация» текстового горизонтального меню

После регистрации

- педагогу выделяется **личный кабинет**, в котором будут отражаться индивидуальные результаты его самодиагностики и наши рекомендации по повышению профессиональной квалификации в соответствии с требованиями профессионального стандарта «Педагог»;

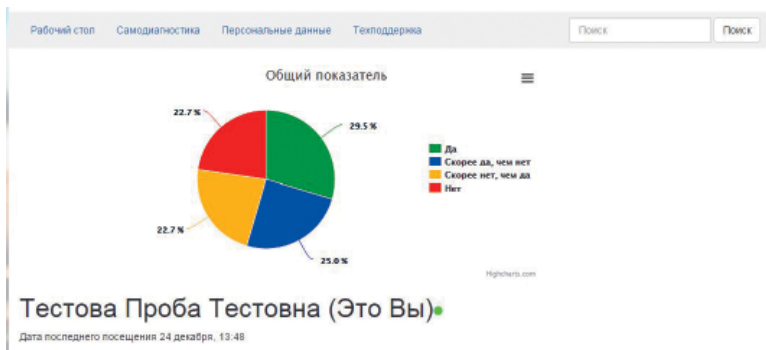


Рис. 24. Страница личного кабинета учителя в тестовом режиме сайта.

- руководителю образовательного учреждения выделяется личный кабинет с дополнительными функциями просмотра обобщенных результатов самодиагностики как коллектива в целом, так и выбранной группы из 3-х и более педагогов (см. главу 2) и рекомендациями по повышению профессиональной квалификации коллектива в целом или выбранной вами отдельной группы педагогов.

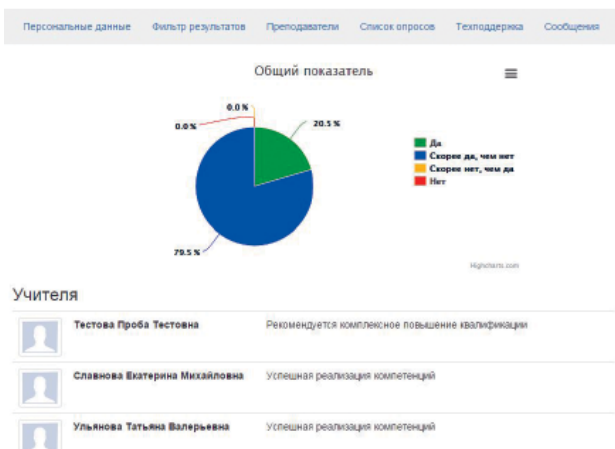


Рис. 25. Страница личного кабинета директора в тестовом режиме сайта

Как мы отметили выше, *индивидуальные результаты самодиагностики педагога конфиденциальны* и не доступны ни руководителю, ни другим педагогам.

При последующих входах на сайт пользователь должен ввести свой **логин и пароль** для работы с информацией в личном кабинете.

Перед началом работы с сайтом и руководителю образовательного учреждения, и каждому педагогу необходимо ознакомиться с соответствующей статусу пользователя инструкцией, расположенной в нижнем фрейме слева:

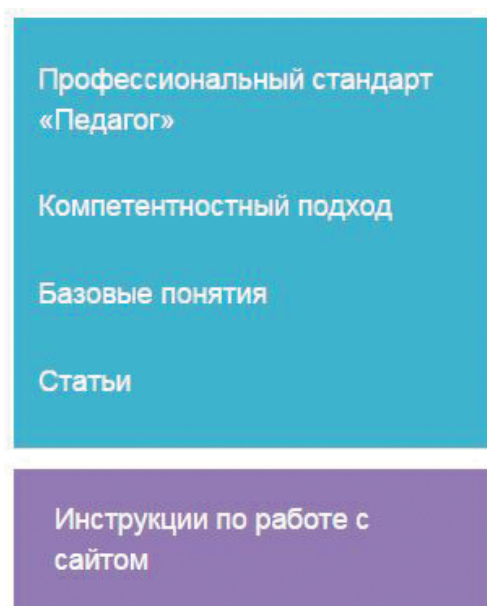


Рис. 26. Информационный блок в левом фрейме сайта

Содержание инструкции по работе с сайтом:

► Для педагога:

1. Зарегистрируйтесь, заполнив все поля на странице «Регистрация».
2. Проверьте сведения в личном кабинете.
3. Ответьте на вопросы на странице «Диагностика».
4. Посмотрите рекомендации в своем личном кабинете.
5. Выберите курсы на портале ДПО с учетом данных вам рекомендаций.
6. По необходимости задайте интересующий вас вопрос.

► Для руководителя:

1. Получите доступ к обобщенным результатам диагностики вашего коллектива как руководитель образовательной организации.
2. Зарегистрируйтесь, заполнив все поля на странице «Регистрация».
3. Организуйте самодиагностику педагогов вашего коллектива.
4. Посмотрите в своем личном кабинете обобщенные результаты самодиагностики коллектива.
5. Посмотрите в своем личном кабинете рекомендации по итогам обобщенных результатов самодиагностики коллектива.
6. Посмотрите в своем личном кабинете обобщенные результаты самодиагностики выбранной вами группы педагогов (от 3-х и более человек).
7. Посмотрите в своем личном кабинете рекомендации по итогам обобщенных результатов самодиагностики выбранной вами группы педагогов.
8. Ознакомьтесь с предлагаемыми нами услугами по созданию корпоративной модели системы повышения квалификации педагогов вашей образовательной организации (см. фрейм справа).
9. Выберите услугу и оформите заявку.

Анализ и интерпретация результатов самодиагностики коллектива (или группы):

- Проведение профессионального тренинга.
- Проведение психолого-педагогического тренинга.
- Проведение тренинга по созданию дорожной карты.
- Тематическое консультирование.
- Оказание консалтинговых услуг по развитию образовательной организации на основе Программы развития ОО.

Другое.

10. По необходимости задайте интересующий вас вопрос.

Информационно-методическое обеспечение представлено на сайте полным текстом профессионального стандарта «Педагог» и другими нормативно-правовыми документами, пополняемым банком научно-методических статей и глоссарием базовых понятий (см. рубрики сайта в синем горизонтальном текстовом меню и колонке слева).

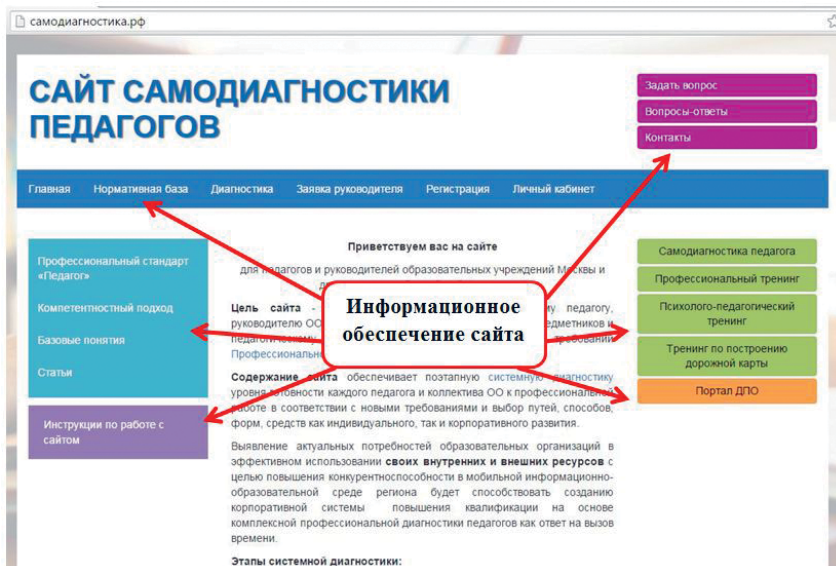


Рис. 27. Информационно-методическое обеспечение функционирования сайта

Все основные текстовые материалы на страницах сайта снабжены перекрестными гиперссылками (они выделены в инструкции, с. 170), что обеспечивает, на наш взгляд, успешный информационный поиск и способствует решению главной задачи.

Профессиональный диалог с пользователями на сайте обеспечивается по трем векторам (см. меню в правом верхнем углу сайта):

- у вас есть возможность найти ответ на интересующий вас вопрос среди вопросов, заданных коллегами ранее;
- вы можете сами задать письменно профессионально значимый для вас вопрос;
- можно использовать контактные данные для непосредственного телефонного диалога или для необходимой встречи.

Во всех случаях вы обязательно получите ответы компетентных специалистов ГАОУ ВО МИОО.

Каждый руководитель, планирующий создание корпоративной модели повышения квалификации сотрудников своей образовательной организации на основе системной диагностики на соответствие требованиям профессионального стандарта «Педагог», может сделать заявку на необходимый тренинг, соблюдая этапы достижения цели. Нажав соответствующую названию тренинга

кнопку в колонке справа, вы сможете познакомиться с целями, задачами и условиями проведения занятия.

САЙТ САМОДИАГНОСТИКИ ПЕДАГОГОВ

Главная Нормативная база Диагностика Заявка руководителя Регистрация Личный кабинет

Задать вопрос

Ваше ФИО*	<input type="text"/>
Контактный Email или телефон*	<input type="text"/>
Ваш вопрос*	<input type="text"/>

Сохранить Обратить

Рис. 28. Страница сайта «Задать вопрос»

САЙТ САМОДИАГНОСТИКИ ПЕДАГОГОВ

Главная Нормативная база Диагностика Заявка руководителя Регистрация Личный кабинет

Профессиональный тренинг

Тренинг (англ. training от train — обучать, воспитывать) — форма активного обучения, направленная на развитие знаний, умений, навыков и социальных установок. Тренинг достаточно часто используется, если желаемый результат — это не только получение новой информации, но и применение полученных знаний на практике. Профессиональный тренинг – это точно выверенная система действий, упражнений, направленных на совершенствование у педагога необходимых профессиональных качеств, на понимание и осознание педагогом необходимых путей развития.

В случае применения тренинга для уточнения информации и/или проверки данных по результатам самодиагностики тренинг проводится с двумя наблюдателями и, кроме обучающей, выполняет и диагностическую функцию.

Цель проведения профессионального тренинга в рамках поставленной проблемы проектирования корпоративной системы повышения квалификации образовательной организации заключается:

- в создании условий для совершенствования педагога компетентный в соответствии с требованиями Профессионального стандарта «Педагог»;
- в подтверждении или коррекции результатов самодиагностики каждым педагогом своих профессиональных качеств;
- в выявлении направлений и форм дальнейшего развития педагогического коллектива, методического объединения, каждого педагога.

Задачи в процессе тренинга:

1. Познакомить педагогический коллектив с новыми государственными требованиями к педагогической деятельности, обеспечить их понимание и сформировать положительное отношение к ним.
2. Помочь педагогам оценить собственное отношение к изменениям, осознать свои сильные и слабые стороны при реализации Профессионального стандарта; определить направления дальнейшего саморазвития.

Задачи после тренинга:

1. Определить и осознать пути дальнейшего коллективного, группового и индивидуального развития с учетом результатов самодиагностики и итогов работы наблюдателей.
2. Выявить и назвать возможные ресурсы внутри коллектива для дальнейшего взаимно- и самообразования.
3. Выбрать формы повышения квалификации в соответствии с высказанными потребностями дальнейшего развития.

Технология проведения профессионального тренинга.

Тренинг проходит от 3 до 6 часов на базе образовательной организации с педагогами всех ступеней и предметов в группах до 18 человек. На протяжении тренинга организуются различные мероприятия, обеспечивающие достижение целей и выполнение задач. В процессе работы предусмотрены перерывы на 10-15 минут.

Как пройти тренинг?

Рис. 29. Информация на странице сайта «Профессиональный тренинг»

Заявка оформляется в режиме on-line в рубрике текстового меню «Заявка руководителя».

Заявка руководителя образовательной организации


ФИО*	<input type="text"/>
Email*	<input type="text"/>
Название организации*	<input type="text"/>
Ваш телефон*	<input type="text"/>
Укажите услугу*	Тренинг по построению дорожной карты ▾
Дополнительная информация (укажите численный состав группы для тренинга, предполагаемую дату (2-3 варианта) и время проведения)	<input type="text"/>
Защита от автоматического заполнения	
	
Введите символы с картинки*	<input type="text"/>
<input type="button" value="Отправить запрос"/>	<input type="button" value="Сбросить"/>

Рис. 30. Страница для заявок руководителя ОО

В заявке необходимо заполнить поля: «ФИО», «Название организации», «Ваш телефон», «Укажите услугу» (выбрать услугу из выпадающего списка), «Прикрепите список педагогов», «Дополнительная информация» (указывается количественный состав группы для тренинга, предполагаемые даты проведения – 2–3 варианта – и время). Режим ввода защищен кодом, который руководитель ОО должен ввести с картинки. Заявка активируется нажатием кнопки «Отправить запрос» и отменяется кнопкой «Сбросить».

При нажатии оранжевой кнопки «Портал ДПО» на главной странице сайта справа вам становится доступна вся курсовая система повышения квалификации работников образования г. Москвы. Здесь вы можете найти рекомендуемые вам, группе

педагогов, вашему коллективу в целом курсы ПК, познакомиться с их аннотациями и учебными программами.

По необходимости вы можете воспользоваться конструктором индивидуальной траектории ПК, самостоятельно выбирая необходимые вам модули и определяя последовательность их изучения.

В перспективе каждая образовательная организация сможет воспользоваться абонементом в системе ДПО.

Мы надеемся, что предлагаемая нами система диагностики педагогов на соответствие требованиям профессионального стандарта «Педагог», конструктор индивидуальной траектории ПК и – в перспективе – абонементное обслуживание образовательных запросов школ будут способствовать созданию корпоративной модели повышения квалификации сотрудников вашей образовательной организации, эффективно влияющей на качество обучения школьников и конкурентоспособность ОО в системе образования г. Москвы.

ГЛАВА 8. ОБУЧЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ ПРОЕКТИРОВАНИЮ КОРПОРАТИВНОЙ СИСТЕМЫ ПК НА ОСНОВЕ МЕТОДОЛОГИИ ФОРСАЙТА

Современные технологии проектирования достижения качественных результатов во всех сферах деятельности – политике, экономике, науке, культуре, социальной сфере – существенно влияют на традиционную модель управления образовательной системой и требуют апробации и внедрения новых методологий, методов, технологий, приемов, форм, в частности в области диагностики и оценки результатов профессиональной деятельности педагога и обеспечения высокого уровня его квалификации. Существенным шагом вперед в этом направлении может стать создание школьной проектной командой корпоративной модели повышения квалификации педагогов ОО. Корпоративная система повышения квалификации позволит в процессе достижения общей цели – повышения рейтинга образовательной организации в регионе на основе использования всех внутренних и внешних ресурсов ОО – скоординировать индивидуальные, групповые и коллективные образовательные траектории педагогов, а также управленческие действия и решения.

Достижение педагогом в перспективе высокого уровня профессионального мастерства по критериям профессионального стандарта «Педагог» является одной из главных гарантий повышения мотивации к профессиональной деятельности и качества преподавания предмета, эффективности диалога с учениками и родителями, самореализации педагога в профессиональной деятельности и общении с коллегами.

Дополнительная профессиональная программа (повышение квалификации) «Корпоративная система повышения профессиональной квалификации педагогов в условиях реализации профессионального стандарта «Педагог» как средство повышения конкурентоспособности образовательной организации» составлена нами с учетом Федерального закона об образовании в Российской Федерации, профессионального стандарта «Педагог», ФГОС ВПО.

Предметом изучения предлагаемого двухмодульного курса повышения квалификации в курсовой системе ГАОУ ВО МИОО являются система профессиональной диагностики (модуль 1, 12 ч) и корпоративная система ПК (модуль 2, 18 ч). Мы уверены, что этот небольшой курс окажет существенную помощь руководителям образовательных организаций в формировании устойчивых признаков конкурентоспособности ОО в период реализации профессионального стандарта «Педагог».

ДЕПАРТАМЕНТ ОБРАЗОВАНИЯ ГОРОДА МОСКВЫ
Государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования города Москвы
«МОСКОВСКИЙ ИНСТИТУТ ОТКРЫТОГО ОБРАЗОВАНИЯ»

«СОГЛАСОВАНО»

Экспертный совет ГАОУ ВО МИОО

Т.В. Расташанская

«__» «_____» 2015 г.

«УТВЕРЖДАЮ»

Ректор ГАОУ ВО МИОО

А.И. Рытов

«__» «_____» 2015 г.

Дополнительная профессиональная программа
(повышение квалификации)

**Корпоративная система
повышения профессиональной квалификации педагогов
в условиях реализации
профессионального стандарта «Педагог»
как средство повышения конкурентоспособности
образовательной организации**

Авторы курса –
Курнешова Л.Е., д.п.н.,
профессор, советник
при ректорате ГАОУ ВО МИОО
Тралкова Н.Б.,
доцент кафедры ИТО
Утверждено на _____

Протокол №____ от

Москва – 2016

Раздел 1. «ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ»

1.1. Цель реализации программы

Цель: совершенствование профессиональной компетенции руководителя ОО в области стратегического прогнозирования и проектирования корпоративной системы повышения квалификации педагогов в условиях введения профессионального стандарта «Педагог».

Используемые сокращения:

ОО – образовательная организация;

ФГОС ВПО – федеральный государственный образовательный стандарт высшего профессионального образования;

ЕКС – Единый квалификационный справочник;

ПСП – профессиональный стандарт «Педагог»;

система ПК – система повышения квалификации.

Совершенствуемые компетенции

№	Компетенция	Направление подготовки 050100 Педагогическое образование Код компетенции		
		Бакалавриат (код 62)		Магистратура (код 68)
		4 года	5 лет	
1.	Готов изучать состояние и потенциал управляемой системы и ее макро- и микро-окружения путем использования комплекса методов стратегического и оперативного анализа			ПК-10
2.	Готов исследовать, проектировать, организовывать и оценивать реализацию управленческого процесса с использованием инновационных технологий менеджмента, соответствующих общим и специфическим закономерностям развития управляемой системы			ПК-11

1.2. Планируемые результаты обучения

Модуль 1

№	Знать	Направление подготовки 050100 Педагогическое образование Код компетенции		
		Бакалавриат		Магистратура
		4 года	5 лет	
1.	Нормативные документы: ПСП, ФГОС ВПО, ЕКС			ПК-10
2.	Содержание и формы диагностики достижений и профессиональных затруднений педагогов образовательной организации			
№	Уметь	Бакалавриат		Магистратура
		4 года	5 лет	
		1.	Анализировать систему повышения квалификации в ОО на основе современной нормативной базы	
2.	Использовать современные технологии диагностики и оценивания уровня профессиональной компетенции педагогов ОО			

Модуль 2

№	Знать	Направление подготовки 050100 Педагогическое образование Код компетенции		
		Бакалавриат		Магистратура
		4 года	5 лет	
1.	Методы стратегического и оперативного анализа внутреннего резерва ОО и внешней среды			ПК-10
2.	Иметь представление о методологии стратегического проектирования (forsight)			ПК-11
3.	Иметь представление о методе дорожного картирования			
4.	Общие и специфические закономерности управляемой образовательной системы			

№	Уметь	Бакалавриат		Магистратура
		4 года	5 лет	
1.	Выявлять проблемные зоны и потенциал внутреннего резерва ОО с помощью методов стратегического и оперативного анализа			ПК-10
2.	Выявлять потенциал внешней среды ОО с помощью методов стратегического и оперативного анализа			
3.	Создавать модель корпоративной системы ПК на основе методологии стратегического проектирования			ПК-11
4.	Создавать дорожные карты преодоления проблемных компетентностных зон для коллектива, группы (МО, предметная кафедра), отдельного педагога с использованием внутренних и внешних ресурсов			

1.3. Категория слушателей: лица, имеющие высшее педагогическое образование, – руководители образовательных организаций, школьных методических объединений и предметных кафедр.

1.4. Форма обучения – очная.

1.5. Срок освоения программы: модуль №1 – 12 час.; модуль №2 – 18 час.; режим занятий – 6 час. в день. Группы комплектуются в течение всего учебного года.

Раздел 2. «СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ»

2.1. Учебный (тематический) план дополнительной профессиональной программы (повышения квалификации)
«Корпоративная система повышения профессиональной квалификации педагогов в условиях реализации профессионального стандарта «Педагог» как средство повышения конкурентоспособности образовательной организации».

Модуль 1. Корпоративная система диагностики профессиональных достижений и проблемных зон коллектива ОО

№ п/п	Наименование разделов (модулей) и тем	Всего, час.	Виды учебных занятий, учебных работ		Формы контроля
			лекции	интерактивные занятия	
1.	Профильная часть (предметно-методическая). <i>Корпоративная система повышения профессиональной квалификации педагогов в условиях реализации профессионального стандарта «Педагог» как средство повышения конкурентоспособности образовательной организации.</i> Модуль 1. Корпоративная система диагностики профессиональных достижений и проблемных зон коллектива ОО	12	4	8	
1.1.	Нормативные требования к профессиональной квалификации педагога	4	2	2	тестирование
1.2.	Самодиагностика педагога как условие профессионального роста	4	1	3	
1.3.	Психолого-педагогический диагностический тренинг	4	1	3	
	ИТОГО:	12	4	8	
	Итоговая аттестация:	Рефлексивная самооценка обучающимся работы на тренингах (письменно)			

Модуль 2. Проектирование корпоративной системы повышения квалификации педагогов ОО

№ п/п	Наименование разделов (модулей) и тем	Всего, час.	Виды учебных занятий, учебных работ		Формы контроля
			лекции	интерактивные занятия	
1.	Профильная часть (предметно-методическая). <i>Корпоративная система повышения профессиональной квалификации педагогов в условиях реализации профессионального стандарта «Педагог» как средство повышения конкурентоспособности образовательной организации.</i> Модуль 2. Проектирование корпоративной системы повышения квалификации педагогов ОО (18 час.)	18	2	16	
1.1.	Основы стратегического прогнозирования. Методы экспертной оценки внутренних резервов и внешней среды ОО	6	2	4	тестирование
1.2.	Проектирование вариантов дорожных карт преодоления проблемных зон коллективом, группой (МО, шк.кафедрой), индивидуально педагогом (три модели)	6		6	
1.3.	Проектирование комплексной дорожной карты (5 сценариев) системы ПК ОО	6		6	
	ИТОГО:	18	2	16	
	Итоговая аттестация:	Аннотация модели самостоятельно созданной обучающимся корпоративной системы ПК			

2.2. Учебная программа

ПРОФИЛЬНАЯ ЧАСТЬ (предметно-методическая деятельность)

Корпоративная система повышения профессиональной квалификации педагогов в условиях реализации профессиональ-

ного стандарта «Педагог» как средство повышения конкурентоспособности образовательной организации.

Модуль 1. Корпоративная система диагностики профессиональных достижений и проблемных зон коллектива ОО (12 ч.).

Тема 1.1. Нормативные требования к профессиональной квалификации педагога (2ч. лекция, 2ч. семинар).

Нормативные требования к профессиональной квалификации педагога. Смысл, назначение и структура ПСП. Сопоставительный анализ государственных документов в области образования: профессиональный стандарт «Педагог» – ФГОС ВПО «Педагогическое образование (уровень магистратуры)» – Единый квалификационный справочник. Перспективы профессионального роста педагога в аспекте профессионального стандарта «Педагог».

Тема 1.2. Самодиагностика педагога как условие профессионального роста (1ч. лекция, 3ч. профессиональный тренинг).

Структура и содержание системы диагностики, разработанной ГАОУ ВО МИОО. Процедура on-line самодиагностики на сайте <http://самодиагностика.рф> и варианты просмотра итоговой информации. Формы и виды использования внешнего ресурса ОО для получения адекватных результатов самодиагностики педагогов. Знакомство с методикой профессионального тренинга в действии.

Тема 1.3. Психолого-педагогический диагностический тренинг (1 ч. лекция, 3 ч. психолого-педагогический диагностический тренинг).

Мотивация педагога к профессиональной деятельности. Понятие профессиональной идентичности. Обзор диагностических методик. Методика проведения психолого-диагностического тренинга. Практическое знакомство с процедурой и содержанием тренинга.

Модуль 2. Проектирование корпоративной системы повышения квалификации педагогов ОО (18 час.).

Тема 1.1. Основы стратегического прогнозирования. Методы экспертной оценки внутренних резервов и внешней среды ОО (2 ч. лекция, 4 ч. практикум).

Основные положения методологии форсайта (Foresight). Характеристика и практический результат использования методов экспертной оценки внутренних резервов и внешней среды ОО: SWOT-анализ, метод мозгового штурма, метод сценариев, метод дерева целей. Метод дорожного

картирования (roadmapping) и его применение в практике стратегического проектирования. Методика создания команды проекта. Графическая дорожная карта и План управления реализацией проекта.

Тема 1.2. Проектирование вариантов дорожных карт преодоления проблемных зон коллективом, группой (МО, шк.кафедрой), индивидуально педагогом (три модели) (6ч. практикум).

Практическая реализация теоретических знаний: групповая творческая работа по дорожному картированию на основе результатов анализа внутренних ресурсов ОО и внешних ресурсов среды (описание разных ОО дается каждой группе в формате кейса).

Тема 1.3. Проектирование комплексной дорожной карты (5 сценариев) системы ПК ОО (6ч. практикум).

Практическая реализация теоретических знаний: групповая творческая работа по дорожному картированию на основе результатов анализа 5-ти возможных сценариев направления педагогов на курсы ПК (то же описание разных ОО дается каждой группе в формате кейса).

Раздел 3. «ФОРМЫ АТТЕСТАЦИИ И ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ»

В качестве входного контроля на данном курсе обучаемым предложено тестирование закрытого типа (с выбором ответа/ответов) на знание базовых понятий, используемых в рамках данного курса, с целью выявления их профессиональной осведомленности и мотивации к изучению темы.

Текущий контроль осуществляется в форме устного ситуативного диалога в процессе тренингов и практикумов по каждой теме, указанной в Программе курса. Коррекционная помощь обучающимся осуществляется преподавателем индивидуально на практических занятиях.

Оценка качества освоения программы осуществляется по итогам разработки учебных проектов и рефлексивной деятельности обучающихся в форме самооценки своей работы (модуль 1) и аннотации модели самостоятельно составленной дорожной карты корпоративной системы ПК для образовательной организации, описанной в форме кейса преподавателем.

Лист рефлексивной оценки деятельности обучающегося (модуль 1)

Критерии	Баллы (0–1–2)
1. Осознание цели и задач тренинга ¹	
2. Оценка своей работы с точки зрения:	
мотивации	
мыслительной активности	
взаимодействия с коллегами в группе	
эмоционального состояния в процессе работы	
3. Характеристика трудностей	
4. Характеристика достижений	
5. Общая оценка качества процесса своей работы	
6. Общая оценка качества результата работы группы	
7. Оценка эффективности тренинга	
ИТОГО (max)	

**Позиции аннотации проекта корпоративной системы ПК
на основе работы с кейсом (модуль 2)**

1. Обоснование состава команды проекта.
2. Обоснование выбора стратегии формирования корпоративной системы ПК.
3. Обоснование графически обозначенных действий команды проекта.
4. Обоснование административных действий.
5. Обоснование использования внутреннего ресурса ОО.
6. Обоснование использования внешнего ресурса ОО.
7. Прогнозирование рисков, обоснование способов их предупреждения.

¹ В широких графах обучающийся пишет ответ в виде текста.

Обучающийся считается аттестованным, если
Модуль 1: принимал участие в тренингах и сдал преподавателю лист рефлексивной оценки своей деятельности;
Модуль 2: выполнил все задания в составе группы (две дорожные карты с аннотацией версий проекта корпоративной системы ПК).

При необходимости преподаватель проводит дополнительное собеседование по проблемным позициям «Листа рефлексивной оценки» и «Аннотации проекта корпоративной системы ПК».

Раздел 4. «ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ»

4.1. Учебно-методическое обеспечение и информационное обеспечение программы

Основная литература:

1. *Пирс II Дж., Робинсон Р.* Стратегический менеджмент. 12-е изд. – СПб, Питер, 2013. – 560 с.
2. *Мескон, Альберт, Хедоури.* Основы менеджмента. 3-е изд. Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д.Вильямс», 2013. – 672 с.
3. *Ричард Ньютон.* Управление проектами от А до Я. Пер. с англ. – 6-е изд. – М.: Альпина Паблицер, 2014. – 180 с.
4. Стратегия-2020: Новая модель роста – новая социальная политика. Итоговый доклад о результатах экспертной работы по актуальным проблемам социально-экономической стратегии России на период до 2020 года. Кн. 1 / Под научн. ред. В.А. Мау, Я.И. Кузьминова. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2013. – 430 с.
5. *Рыженкова И.К.* Профессиональные навыки менеджера: Повышение личной и командной эффективности. 2-е изд. – М.: Эксмо, 2014. – 272 с. (Полный курс МВА).
6. *Ямбург Е.А.* Что принесет учителю новый профессиональный стандарт педагога? – М.: Просвещение. 2014. – 175 с.
7. Энциклопедия психодиагностики. Диагностика персонала. – Самара: Издательский дом «Бахрах-М», 2010. – 790 с.

Интернет-ресурсы по основам законодательства в области образования:

1. Конституция Российской Федерации <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=2875>

2. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_165984
3. Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих. Раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования». Приложение к приказу Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 14 августа 2009 г. № 593. <http://base.garant.ru/199499>
4. Профессиональный стандарт «Педагог» <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70435556/>
5. Официальный сайт Министерства образования и науки <http://минобрнауки.рф/>
6. Официальный сайт Росособнадзора <http://obrnadzor.gov.ru/>
7. Официальный сайт Департамента образования города Москвы <http://dogm.mos.ru/>

Дополнительная литература и интернет-ресурсы по основам стратегического прогнозирования:

1. Группа «Конструирование будущего». Рабочий материал по методике создания дорожных карт, их типам, особенностям этой технологии. Создан на основе UNIDO Technology Foresight Manual, 2005. Режим доступа: <http://future-designing.org/metodologiya/sozdaniedorozhnikart.html>, своб. Дата обращения: 20.07.2015.
2. Форсайт-центр НИУ ВШЭ. <http://foresight.hse.ru/whatforesight/>
3. Сводная таблица ментальных действий и методов. Режим доступа: <http://www.system-thinking.ru/2009/11/mam-tabl/>, своб. Дата обращения: 09.12.2015.
4. Джемала М. Экономический университет Братиславы, Словакия. Корпоративная дорожная карта – инновационный метод управления знаниями в корпорации // Российский журнал менеджмента. – 2008. – Т. 6. – №4. – С. 149–168.

Социологические исследования

1. М.А. Пинская (НИУ ВШЭ), Е.А. Ленская (МВСШЭН), А.А. Пономарева (НИУ ВШЭ), И.В. Брун (НИУ ВШЭ), С.Г. Косарецкий (НИУ ВШЭ), М.Б. Савельева (НИУ ВШЭ) // Презентация «Российские учителя и директора школ в международном исследовании TALIS: ожидаемые и неожиданные результаты»// www.hse.ru
2. Ковалева Н.Н. Инновационные технологии реализации компетентностного подхода в системе повышения квалификации учителей: <http://festival.1september.ru/articles/600043/>

3. *Собкин В.С., Адамчук Д.В., Жуков И.Д., Янбекова Д.В.* Отношение учителей к проблеме внедрения инноваций в практику образования // *Человек и образование*. – 2014. – № 2 (40). – С. 26–43.
4. *Собкин В.С., Адамчук Д.В.* К вопросу о профессиональном развитии педагога: повышение квалификации и членство в педагогических сообществах // *Вестник Тюменского государственного университета. Социально-экономические и правовые исследования*. – 2015. – Т. 1. – № 2 (2). – С. 20–40.

4.2. Материально-технические условия реализации программы

1. Мультимедийный проектор, экран или интерактивная доска.
2. Листы ватмана, фломастеры, маркеры, карандаши, ластик, цветные скетч-упаковки.
3. Видеосъемка занятий.
4. ИКТ-поддержка курса осуществляется преподавателем на портале www.mioo.seminfo.ru ГАОУ ВО МИОО в пространстве кафедры информационных технологий образования.

ГЛОССАРИЙ

Аналитическая справка	– документ, содержащий систематизированные и обобщенные результаты исследований, проведенных в области профессиональных компетенций педагогов, и рекомендации исследователя по их использованию в управленческой практике.
Ассесмент (assessment)	– один из методов комплексной оценки персонала, основанный на использовании взаимодополняющих методик, ориентированный на оценку реальных качеств сотрудников, их психологических и профессиональных особенностей, соответствия требованиям должностных позиций, а также выявление потенциальных возможностей специалистов ¹ .
Вид профессиональной деятельности	– совокупность обобщенных трудовых функций, имеющих близкий характер, результаты и условия труда ² .
Внешний ресурс ОО	– потенциальные возможности образовательной организации для решения профессиональных проблем своими силами.
Внутренний ресурс ОО	– потенциальные возможности ближайшего и дальнего окружения (среды) образовательной организации.
Воспитание	– деятельность, направленная на развитие личности, создание условий для самоопределения и социализации обучающегося на основе социокультурных, духовно-нравственных ценностей и принятых в обществе правил и норм поведения в интересах человека, семьи, общества и государства ³ .

¹ Mental Skills <http://www.mental-skills.ru/synopses/499.html>, своб. Дата обращения: 23.12.2015

² Приказ Минтруда России от 29.04.2013 № 170н «Об утверждении методических рекомендаций по разработке профессионального стандарта».

³ Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

Графическая дорожная карта	– графическая схема, алгоритм, отражающий основные шаги и ожидаемые результаты этих шагов в контрольных этапных точках развития объекта и принятия управленческих решений. Отрезки между контрольными этапными точками обозначают причинно-следственные связи. На схеме также отражаются риски, вложения, компенсации потерь.
Диагностика	– специфический вид познания, изучения и оценки состояния объекта и результатов его деятельности в динамике.
Дистанционные образовательные технологии	– образовательные технологии, реализуемые в основном с применением информационно-телекоммуникационных сетей при опосредованном (на расстоянии) взаимодействии обучающихся и педагогических работников ¹ .
Дополнительное образование	– вид образования, который направлен на всестороннее удовлетворение образовательных потребностей человека в интеллектуальном, духовно-нравственном, физическом и (или) профессиональном совершенствовании и не сопровождается повышением уровня образования. Дополнительное образование включает в себя такие подвиды, как дополнительное образование детей и взрослых и дополнительное профессиональное образование ² .
Дополнительные профессиональные программы	– программы повышения квалификации, программы профессиональной переподготовки ³ .
Дорожное картирование (roadmapping)	– процесс формирования дорожных карт. Дорожное картирование увязывает между собой видение, стратегию и план развития объекта и выстраивает во времени основные шаги этого процесса по принципу «прошлое – настоящее – будущее». Дорожные карты позволяют просматривать не только вероятные сценарии, но и их потенциальную рентабельность, а также выбирать оптимальные пути с точки зрения ресурсной затратности и экономической эффективности ⁴ .

¹ Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

² Там же.

³ Там же.

⁴ Наука и технологии России – STRF.RU http://www.strf.ru/material.aspx?catalogid=223&d_no=20108#.VnqZecaLRdg, своб. Дата обращения: 23.12.2015.

Индивидуальный учебный план	– учебный план, обеспечивающий освоение образовательной программы на основе индивидуализации ее содержания с учетом особенностей и образовательных потребностей конкретного обучающегося ¹ .
Инклюзивное образование	– обеспечение равного доступа к образованию для всех обучающихся с учетом разнообразия особых образовательных потребностей и индивидуальных возможностей ² .
Квалификация	– уровень знаний, умений, навыков и компетенции, характеризующий подготовленность к выполнению определенного вида профессиональной деятельности ³ .
Квалификация педагога	– отражает уровень профессиональной подготовки учителя и его готовность к труду в сфере образования. Квалификация учителя складывается из его профессиональных компетенций ⁴ .
Квалификация работника	– уровень знаний, умений, профессиональных навыков и опыта работы работника ⁵ . В соответствии с Федеральным законом от 02.05.2015 № 122-ФЗ с 1 июля 2016 года данное определение будет дополнено словами: «в том числе выполнения определенной трудовой функции».

¹ Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

² Там же.

³ Там же.

⁴ Профессиональный стандарт «Педагог» (концепция и содержание): <http://минобрнауки.рф/документы/3071>.

⁵ Трудовой кодекс Российской Федерации. Гл. 31, ст. 195.1.: http://www.consultant.ru/popular/tkrf/14_41.html#p3745.

Компетентностный подход	– это метод моделирования результатов обучения и их представления как норм качества высшего образования. Под результатами обучения понимаются наборы компетенций, включающие знания, понимание и навыки обучаемого, которые определяются как для каждого модуля программы, так и для программы в целом. Создание сопоставимой системы степеней требует изменения всей парадигмы высшего образования, в том числе изменения методов обучения, процедур и критериев оценки, способов обеспечения качества образования. Преимущество компетентностного подхода заключается в том, что он позволяет сохранять гибкость и автономию в структуре и содержании учебного плана. Компетентностная модель специалиста, ориентированного на сферу профессиональной деятельности, менее жестко привязана к конкретному объекту и предмету труда, что обеспечивает мобильность выпускников в изменяющихся условиях рынка труда ¹ .
Компетенция	– динамическая комбинация знаний и умений, способность их применения для успешной профессиональной деятельности ² .
Конкурентоспособность	– возможности субъекта или объекта производства обойти аналогов в сложившихся условиях.
Корпоративная система ПК	– разработанная командой ОО и успешно апробированная в течение учебного года модель системы повышения квалификации конкретной образовательной организации.
Методика	– совокупность методов, приемов целесообразного выполнения к. л. деятельности.

¹ Глоссарий Болонского процесса: http://bologna.owwz.de/glossar.html?&no_cache=1&L=3&tx_sfbolognaglossar_pi1%5Buid%5D=12&tx_sfbolognaglossar_pi1%5B%5D=RU&cHash=aba16fa2d5af2061455a374d610b2886.

² Методические рекомендации-разъяснения по разработке дополнительных профессиональных программ на основе профессиональных стандартов (Письмо Министерства образования и науки Российской Федерации от 22 апреля 2015 г. № ВК-1032/06).

Обобщенная трудовая функция	– совокупность связанных между собой трудовых функций, сложившаяся в результате разделения труда в конкретном производственном или (бизнес) процессе ¹ .
Образование	– единый целенаправленный процесс воспитания и обучения, являющийся общественно значимым благом и осуществляемый в интересах человека, семьи, общества и государства, а также совокупность приобретаемых знаний, умений, навыков, ценностных установок, опыта деятельности и компетенции определенных объема и сложности в целях интеллектуального, духовно-нравственного, творческого, физического и (или) профессионального развития человека, удовлетворения его образовательных потребностей и интересов ² .
Образовательная программа	– комплекс основных характеристик образования (объем, содержание, планируемые результаты), организационно-педагогических условий и в случаях, предусмотренных настоящим Федеральным законом, форм аттестации, который представлен в виде учебного плана, календарного учебного графика, рабочих программ учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), иных компонентов, а также оценочных и методических материалов ³ .
Обучение	– целенаправленный процесс организации деятельности обучающихся по овладению знаниями, умениями, навыками и компетенцией, приобретению опыта деятельности, развитию способностей, приобретению опыта применения знаний в повседневной жизни и формированию у обучающихся мотивации получения образования в течение всей жизни ⁴

¹ Приказ Минтруда России от 29.04.2013 № 170н «Об утверждении методических рекомендаций по разработке профессионального стандарта».

² Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

³ Там же.

⁴ Там же.

Организация дополнительного профессионального образования	– образовательная организация, осуществляющая в качестве основной цели ее деятельности образовательную деятельность по дополнительным профессиональным программам ¹ .
Педагогический работник	– физическое лицо, которое состоит в трудовых, служебных отношениях с организацией, осуществляющей образовательную деятельность, и выполняет обязанности по обучению, воспитанию обучающихся и (или) организации образовательной деятельности ² .
Педагогическая технология	– системная совокупность и порядок функционирования всех личностных, инструментальных и методологических средств, используемых для достижения педагогических целей (М. В. Кларин).
План управления реализацией проекта	– сопровождающий графическую дорожную карту текстовой документ организации, в котором отражены цели и задачи каждого этапа проекта, действия команды проекта и администрации, основания для принятия управленческих решений, риски и способы их предупреждения, сроки, ответственные и пр.
Проблемные компетентностные зоны	– зоны профессиональных затруднений коллектива, группы или отдельного педагога образовательной организации.
Программа повышения квалификации	– направлена на совершенствование и (или) получение новой компетенции, необходимой для профессиональной деятельности, и (или) повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации ³ .
Программа профессиональной переподготовки	– направлена на получение компетенции, необходимой для выполнения нового вида профессиональной деятельности, приобретение новой квалификации ⁴ .

¹ Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

² Там же.

³ Там же.

⁴ Там же.

Профессиональная ИКТ-компетентность	– квалифицированное использование общераспространенных в данной профессиональной области в развитых странах средств ИКТ при решении профессиональных задач там, где это необходимо ¹ .
Профессиональное образование	– вид образования, который направлен на приобретение обучающимися в процессе освоения основных профессиональных образовательных программ знаний, умений, навыков и формирование компетенции определенного уровня и объема, позволяющих вести профессиональную деятельность в определенной сфере и (или) выполнять работу по конкретной профессии или специальности ² .
Профессиональные компетенции	– способность успешно действовать на основе практического опыта, умения и знаний при решении профессиональных задач ³ .
Профессиональный стандарт	– характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности ⁴ .
Профессиональный тренинг	– точно выверенная система действий, упражнений, направленная на совершенствование у педагога необходимых профессиональных качеств, на понимание и осознание педагогом необходимых путей развития.
Психолого-педагогический диагностический тренинг	– специально организованная групповая работа, при которой участники выполняют различные задачи, взаимодействуя друг с другом, тренером, осуществляя рефлекссию, тем самым проявляя себя (вариант мини-ассессмента).
Самодиагностика	– ответы педагога на вопросы на соответствие требованиям профессионального стандарта «Педагог» в on-line режиме.

¹ Профессиональный стандарт «Педагог» (концепция и содержание): <http://минобрнауки.рф/документы/3071>.

² Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

³ Профессиональный стандарт «Педагог» (концепция и содержание): <http://минобрнауки.рф/документы/3071>.

⁴ Трудовой кодекс РФ. Гл.31, ст. 195.1.: http://www.consultant.ru/popular/tkrf/14_41.html#p3745.

Сценарий дорожной карты	– один из вариантов пошагового развития объекта.
Тренинг создания дорожной карты	– специально организованная групповая работа по проектированию корпоративной системы ПК в графическом варианте методом дорожного картирования.
Трудовая функция	– система трудовых действий в рамках обобщенной трудовой функции ¹ .
Трудовое действие	– процесс взаимодействия работника с предметом труда, при котором достигается определенная задача ² .
Федеральный государственный образовательный стандарт	– совокупность обязательных требований к образованию определенного уровня и (или) к профессии, специальности и направлению подготовки, утвержденных федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере образования ³ .
Форсайт (Foresight)	– систематический совместный процесс построения видения будущего, нацеленный на повышение качества принимаемых в настоящий момент решений и ускорение совместных действий. Идеология форсайта происходит от конвергенции тенденций современных разработок в области политического анализа, стратегического анализа и прогнозирования (EU FOREN Guide) ⁴ .

¹ Приказ Минтруда России от 29.04.2013 № 170н «Об утверждении методических рекомендаций по разработке профессионального стандарта».

² Там же.

³ Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

⁴ Евразийская высшая бизнес-школа http://www.bshe.ru/ours_programs/foresite_gov_management, своб. Дата обращения: 23.12.2015.

Электронное обучение	– организация образовательной деятельности с применением содержащейся в базах данных и используемой при реализации образовательных программ информации и обеспечивающих ее обработку информационных технологий, технических средств, а также информационно-телекоммуникационных сетей, обеспечивающих передачу по линиям связи указанной информации, взаимодействие обучающихся и педагогических работников ¹ .
-----------------------------	--

¹ Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Нормативные акты

Федеральные законы Российской Федерации

1. Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»
2. Федеральный закон от 02.05.2015 № 122-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс РФ и статьи 11 и 73 ФЗ «Об образовании в РФ»

Указы Президента РФ и нормативно-правовые документы Правительства РФ

3. Комплексная программа повышения профессионального уровня педагогических работников общеобразовательных организаций (утверждена зам. председателя Правительства РФ О. Голодец 28.05.2014 г. № 3241-П8).
4. Комплексный план мероприятий по разработке профессиональных стандартов, их независимой профессионально-общественной экспертизе и применению на 2014–2016 годы (утвержден распоряжением Правительства Российской Федерации от 31 марта 2014 г. № 487-р).
5. Постановление Правительства Российской Федерации от 22 января 2013 г. № 23 «О правилах разработки, утверждения и применения профессиональных стандартов».
6. Постановление Правительства Российской Федерации от 8 августа 2013 г. № 678 «Об утверждении номенклатуры должностей педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность, должностей руководителей образовательных организаций».
7. Постановление Правительства Российской Федерации от 15.04.2014 г. № 295 «Об утверждении Государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» на 2013–2020 годы».
8. Постановление Правительства Российской Федерации от 15.04.2014 г. № 316 (ред. от 30.06.2015) «Об утверждении Государственной программы Российской Федерации «Экономическое развитие и инновационная экономика».
9. Постановление Правительства Российской Федерации от 23 мая 2015 г. № 497 «О федеральной целевой программе развития образования на 2016 – 2020 гг.».
10. Указ Президента Российской Федерации от 1 июня 2012 г. № 761 «Национальная стратегия действий в интересах детей на 2012–2017 годы».

11. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики».

Приказы федеральных органов исполнительной власти

12. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации № 536 от 27 мая 2015 года «Об организации в Министерстве образования и науки Российской Федерации работы по разработке и применению профессиональных стандартов в сфере образования и науки на 2015–2018 гг.».
13. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации (Минобрнауки России) от 17 октября 2013 г. № 1155 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования».
14. Порядок оказания медицинской помощи несовершеннолетним, в том числе в период обучения и воспитания в образовательных организациях (утвержден приказом Министерства здравоохранения и социального развития РФ № 822-н от 05.11.2013 г.).
15. Приказ Минздрава РФ от 30.12.2003 № 621 «О комплексной оценке состояния здоровья детей».
16. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 6 октября 2009 года № 373 «Об утверждении и введении в действие федерального государственного образовательного стандарта начального общего образования».
17. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 22 декабря 2009 г. № 788 «Об утверждении и введении в действие федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по направлению подготовки 050100 Педагогическое образование (квалификация (степень) «бакалавр»)».
18. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 14 января 2010 г. № 35 «Об утверждении и введении в действие федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по направлению подготовки 050100 Педагогическое образование (квалификация (степень) «магистр»)».
19. Приказ Минздравсоцразвития России от 26 августа 2010 г. № 761н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования».

20. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 17 декабря 2010 года № 1897 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования».
21. Приказ Минздравсоцразвития РФ от 31 мая 2011 г. N 448н «О внесении изменения в Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования».
22. Приказ Минтруда России от 12 апреля 2013 г. № 148н «Об утверждении уровней квалификаций в целях разработки проектов профессиональных стандартов».
23. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 29.04.2013 г. № 170н «Об утверждении методических рекомендаций по разработке профессионального стандарта».
24. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 1 июля 2013 г. № 499 «Об утверждении порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».
25. Приказ Минтруда России от 18 октября 2013 г. № 544н «Об утверждении профессионального стандарта «Педагог» (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)».
26. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 7.04. 2014 г. № 276 «Об утверждении Порядка проведения аттестации педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность».
27. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 21.11.2014 № 1505 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 44.04.01 Педагогическое образование (уровень магистратуры)».
28. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 19 декабря 2014 г. № 1598 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта начального общего образования обучающихся с ограниченными возможностями здоровья».
29. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 19 декабря 2014 г. № 1599 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта обучающихся с умственной отсталостью (интеллектуальными нарушениями)».

30. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 24 декабря 2014 г. № 1108 «О рабочей группе по адаптации и внедрению профессиональных стандартов работников социальной сферы».

Иные нормативно-правовые документы Минобрнауки России

31. Письмо Министерства образования и науки Российской Федерации от 21 апреля 2015 г. № ВК-1013/06 «Методические рекомендации по реализации дополнительных профессиональных программ с использованием дистанционных образовательных технологий, электронного обучения и в сетевой форме».
32. Письмо Министерства образования и науки Российской Федерации от 22 апреля 2015 г. № ВК-1032/06 «Методические рекомендации-разъяснения по разработке дополнительных профессиональных программ на основе профессиональных стандартов».
33. Письмо Министерства образования и науки Российской Федерации от 23 марта 2015 г. № 08-415 «Разъяснения по реализации права педагогических работников на дополнительное профессиональное образование».
34. Письмо Министерства образования и науки Российской Федерации от 7 мая 2014 г. № АК-1261/06 «Разъяснения об особенностях законодательного и нормативного правового обеспечения в сфере дополнительного профессионального образования».
35. Письмо Министерства образования и науки Российской Федерации от 9 октября 2013 г. № 06-735 «Разъяснения об особенностях законодательного и нормативного правового обеспечения в сфере дополнительного профессионального образования».

Нормативно-правовые документы Департамента образования г. Москвы и иные документы

36. Письмо Московского городского психолого-педагогического университета от 17.07.2014 № 03-06/068 «О внедрении профессионального стандарта педагога (педагогическая деятельность в дошкольном, начальном общем, основном общем, среднем общем образовании) (воспитатель, учитель)».
37. Распоряжение Департамента образования г. Москвы от 31 июля 2014 г. № 175р «О создании Экспертного совета по дополнительному профессиональному образованию работников образовательных организаций».
38. Приказ Департамента образования г. Москвы от 3.06.2015 г. № 288 «О составе Экспертного совета по дополнительному профессиональному образованию работников образовательных организаций».

Книги, монографии, учебно-методические пособия

39. *Байдено В.И.* Компетенции в профессиональном образовании (к освоению компетентностного подхода) // Высшее образование в России. – 2004. – № 11.
40. Болонский процесс: результаты обучения и компетентностный подход / Под науч. ред. д-ра пед. наук профессора В.И. Байдено. – М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2009. – 536 с.
41. *Вишнякова С.М.* Профессиональное образование. Словарь. Ключевые понятия, термины, актуальная лексика. – М.: НМЦ СПО, 1999.
42. *Громова Н.М., Громова Н.И.* Основы экономического прогнозирования. Издательство «Академия естествознания», 2006. Режим доступа: <http://www.rae.ru/monographs/10>, своб. Дата обращения: 15.10.2015
43. *Дахин А.Н.* Моделирование компетентности участников открытого образования. – М.: НИИ школьных технологий, 2009. – 292 с.
44. *Кибанов А.Я., Каштанова Е.В.* Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: Учебно-практическое пособие / Под ред. А.Я.Кибанова. – М.: Проспект, 2014. – 64 с.
45. *Козлов В.В.* Корпоративная культура. Учебно-практическое пособие. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2009. – 304 с.
46. *Кушнер Ю.З.* Методология и методы педагогического исследования (учебно-методическое пособие). – Могилев: МГУ им. А.А. Кулешова, 2001. – 66 с. Режим доступа: http://pedlib.ru/Books/1/0473/1_0473-51.shtml, своб. Дата обращения: 10.12.2015.
47. *Лукьянова Т.В., Ярцева С.И., Коновалова В.Г.* и др. Управление персоналом: теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе: Учебно-практическое пособие. Под ред. А.Я.Кибанова. – М.: Проспект, 2015. – 72 с.
48. *Маленков Ю.А.* Стратегический менеджмент: Учебник – Москва: Проспект, 2011. – 224 с.
49. *Мескон, Альберт, Хедоури.* Основы менеджмента. – 3-е изд. / Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д.Вильямс», 2013. – 672 с.
50. Методика оценки квалификации педагогических работников. – 3-е изд. – М.: Просвещение, 2013. – 96 с.
51. *Нугайбеков Р.А.* Корпоративная система управления проектами. От методологии к практике. М.: Альпина Паблишер, 2015. – 236 с.
52. *Пирс II Дж., Робинсон Р.* Стратегический менеджмент. – 12-е изд. – СПб.: Питер, 2013. – 560 с.

53. *Ричард Ньютон*. Управление проектами от А до Я. 6-е изд. / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 180 с.
54. *Рыженкова И.К.* Профессиональные навыки менеджера: Повышение личной и командной эффективности. 2-е изд. – М.: Эксмо, 2014. – 272 с. (Полный курс МВА).
55. *Самоукина Н.* Настольная книга менеджера по персоналу: Полное практическое руководство. – Ростов н/Д.: Феникс, 2015. – 331 с. (Психология бизнеса).
56. Управление проектами: Учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / Под общ. ред. И.И. Мазура и В.Д. Шапиро. 10-е изд., стер. – М.: Изд-во «Омега-Л», 2014. – 960 с.
57. Энциклопедия психодиагностики. Диагностика персонала. – Самара, Издательский дом «Бахрах-М», 2010. – 790 с.
58. *Ямбург Е.А.* Что принесет учителю новый профессиональный стандарт педагога? – М.: Просвещение. 2014. – 175 с.

Печатная периодика

59. *Блинов В.М.* Реформа профессионально-педагогической подготовки современного европейского учителя // Проблемы современного образования. – 2012. – № 4. http://pmedu.ru/res/2012_4_8.pdf
60. *Джемала М.* Экономический университет Братиславы, Словакия. Корпоративная «дорожная карта» – инновационный метод управления знаниями в корпорации // Российский журнал менеджмента. – 2008. – Т. 6. – № 4. – С. 149–168.
61. Журнал Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики». «Форсайт». Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/mags/foresight/>, своб. Дата обращения: 26.09.2015.
62. *Лалаева З.А.* Новая нормативная правовая база для ДПО // Дополнительное профессиональное образование в стране и мире. – 2013. – № 3(3).
63. *Лекомцева Е.Н., Ю. В. Суханова.* Опыт изучения социального заказа на дополнительное образование детей // Ярославский педагогический вестник. – 2012. – Т. II. – № 2 (Психолого-педагогические науки).
64. М.А. Пинская (НИУ ВШЭ), Е.А. Ленская (МВСШЭН), А.А. Пономарева (НИУ ВШЭ), И.В. Брун (НИУ-ВШЭ), С.Г. Косарецкий (НИУ ВШЭ), М.Б. Савельева (НИУ ВШЭ) // Презентация «Российские учителя и директора школ в международном исследовании TALIS: ожидаемые и неожиданные результаты»// www.hse.ru

65. Сводная таблица ментальных действий и методов. Режим доступа: <http://www.system-thinking.ru/2009/11/mam-tabl/>, своб. Дата обращения: 09.12.2015.
66. *Собкин В.С., Адамчук Д.В.* К вопросу о профессиональном развитии педагога: повышение квалификации и членство в педагогических сообществах // Вестник Тюменского государственного университета. Социально-экономические и правовые исследования. – 2015. – Т. 1. – № 2 (2). – С. 20–40.
67. *Собкин В.С., Адамчук Д.В.* Современный российский педагог: эскиз к социологическому портрету – М.: Некоммерческое партнерство «Авторский клуб», 2015. – 60 с.
68. *Собкин В.С., Адамчук Д.В.* Учитель о состоянии школьного образования (по материалам социологического опроса) // Профессиональное образование. Столица. – 2015. – № 4. – С. 2–8.
69. *Собкин В.С., Адамчук Д.В., Жуков И.Д., Янбекова Д.В.* Отношение учителей к проблеме внедрения инноваций в практику образования // Человек и образование. – 2014. – № 2 (40). – С. 26–43.
70. *Собкин В.С., Равлюк С.Г.* Учитель об образовании: Опыт социологического исследования профессиональной позиции // Труды по социологии образования. Т. IX. Вып. XV / Под ред. В.С. Собкина. – М.: Институт социологии образования РАО, 2004. – 444 с.
71. Стратегия-2020: Новая модель роста – новая социальная политика. Итоговый доклад о результатах экспертной работы по актуальным проблемам социально-экономической стратегии России на период до 2020 года. Кн. 1 / Под ред. В.А. Мау, Я.И. Кузьмина. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2013. – 430 с.
72. *Черепанов М.А.* Дорожная карта как инструмент управления развитием организации // Научно-информационный журнал «Вопросы управления». 2014. – № 5. Режим доступа: <http://vestnik.uapa.ru/ru/issue/2014/05/05/>, своб. Дата обращения: 27.09.2015.
73. Bishop, Peter and Hines, Andy. (2006). Thinking about the Future: Guidelines for Strategic Foresight. Social Technologies, Washington, DC.
74. GCPSE. Форсайт как инструмент стратегического долгосрочного планирования для развивающихся стран. Режим доступа: http://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/English/Singapore%20Centre/GPCSE_Foresight_RUS.pdf

Интернет-источники

75. www.profstandartpedagoga.pf
76. Атлас новых профессий. Режим доступа: <http://atlas100.ru/>, своб. Дата обращения 07.12.2015.
77. Группа «Конструирование будущего». Рабочий материал по методике создания дорожных карт, их типам, особенностям этой технологии. Создан на основе UNIDO Technology Foresight Manual, 2005. Режим доступа: <http://future-designing.org/metodologiya/sozdaniedorozhnikart.html>, своб. Дата обращения: 20.07.2015.
78. Союз руководителей учреждений и подразделений дополнительного профессионального образования и работодателей www.dpo-edu.ru
79. Федеральная служба государственной статистики <http://www.gks.ru/>
80. Форсайт-центр НИУ ВШЭ. <http://foresight.hse.ru/whatforesight/>

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

«...Конкурентоспособность образовательного учреждения – это превосходство образовательного учреждения своими образовательными услугами аналогов в конкретных сегментах рынка в определенный период времени; потенциальная способность образовательного учреждения предоставлять конкурентоспособные услуги в будущем без ущерба своему финансовому состоянию» (Молочников Н.Р., Реутова И.В., Лобовская Т.А. «Конкурентоспособность образовательных учреждений: ключевые факторы успеха»)¹.

Проанализировав опыт и научную литературу по проблеме конкурентоспособности образовательной организации в современных условиях, авторы названной статьи вслед за другими исследователями проблемы выделяют:

- ▶ **три стратегии достижения** образовательной организацией высокого уровня **конкурентоспособности**:
 - предоставление образовательных услуг высокого качества и низкой стоимости;
 - широкий спектр образовательных программ;
 - ориентация на потребителей для более полного удовлетворения их потребностей, интересов, запросов в образовательных услугах;
- ▶ **факторы успеха в конкурентной борьбе**:
 - фундаментальность подготовки обучаемых;
 - широкий профиль программ;
 - применение информационных технологий обучения;
 - высокий уровень научно-методического, материально-технического, кадрового, финансового обеспечения процесса оказания образовательных услуг;
 - проведение научно-исследовательских работ, их востребованность;
 - развитость социально-культурной базы образовательного учреждения;
 - высокое качество образовательных услуг;
 - создание условий и гарантий качественного образования;
 - непрерывность, творческий и новаторский характер образования;
 - практическая направленность обучения;

¹ Молочников Н.Р., Реутова И.В., Лобовская Т.А. Конкурентоспособность образовательных учреждений: ключевые факторы успеха // Журнал «Успехи современного естествознания». Экономические науки. – 2004. – № 8. Электронный ресурс. Режим доступа: http://www.rae.ru/use/?article_id=7781209&op=show_article§ion=content – 02.12.2015 (**курсив** наш – Н.Т.).

- допустимый уровень цены дополнительного образования и выгодные условия оплаты;
- оптимальная длительность оказания образовательных услуг;
- оказание сопутствующих услуг;
- международный характер образования¹.

Нетрудно заметить, что большинство этих позиций достигается с помощью внутреннего резерва коллектива – кадрового потенциала: педагогов с высоким уровнем профессиональной компетенции, мотивированных на творческую и исследовательскую деятельность, готовых к командной работе по достижению общей стратегически важной для коллектива цели – образа коллективно спроектированного будущего.

Использование *методологии форсайта* и, в частности, *разработка текстовой и графической дорожных карт* достижения образа будущего на основе системы диагностики достижений педагогов способствуют повышению культуры управления руководящих кадров и культуры профессионального общения коллектива в целом, существенно влияют на мотивацию педагогов к самообразованию и качество их обучения, что, в свою очередь, повышает конкурентоспособность образовательной организации, самооценку коллектива и качество преподавания учебных дисциплин.

¹ Перечень факторов успеха дан выборочно и адаптирован нами к школьной системе образования.

ПОЛЕЗНЫЕ СХЕМЫ И ТАБЛИЦЫ



Рис. 1. Ключевые группы новых компетенций, включенных в профессиональный стандарт «Педагог»

¹ ОВЗ – ограниченные возможности здоровья.

**Особенности организации повышения квалификации учителей
на основе компетентного подхода и с учетом законодательных
возможностей организации программ ДПО**

Глобальная парадигма обучения	Использование студентоцентрированного обучения как противоположность ранее применявшегося подхода, ориентированного на преподавателя. Это означает, что компетенции обучаемого (а не тематический план) служат отправной точкой для формирования всей образовательной программы
Кто инициатор повышения квалификации	Инициатором повышения квалификации и выбора программы становится сам учитель
Формулировка результатов обучения	Результаты обучения формулируются в формате компетенций (а не знаний, умений, навыков, хотя они могут быть составной частью результатов обучения). Это следует и из самого определения программ ДПО: программа повышения квалификации направлена на совершенствование и (или) получение новой компетенции, необходимой для профессиональной деятельности, и (или) повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации. Программа профессиональной переподготовки направлена на получение компетенции, необходимой для выполнения нового вида профессиональной деятельности, приобретение новой квалификации ¹
Основания для разработки программ ДПО	Профессиональные стандарты, квалификационные требования, указанные в квалификационных справочниках, ФГОС СПО и ФГОС ВПО.
Формат обучения	Практикоориентированное модульное обучение, позволяющее приобретать нужные компетенции путем участия в различных видах деятельности и модулях, которые в совокупности образуют программу повышения квалификации или профессиональной переподготовки

¹ ФЗ «Об образовании в РФ» №273-ФЗ, статья 76, п. 4.

Формы обучения	Использование разнообразных форм обучения, позволяющих погрузить педагога в решение различных профессиональных задач: <ul style="list-style-type: none"> ▪ обучение посредством кейсов (пакета ситуаций для принятия решений); ▪ проектное обучение; ▪ тренинги; ▪ широкий спектр образовательных практик (реальных и имитационных), поддерживающих развитие ключевых компетенций, стратегическое, рефлексивное и критическое мышление; ▪ стажировки; ▪ работа в профессиональных интернет-сообществах и др.
Оценка и контроль	Сочетание внешнего контроля и самооценки слушателей. Сочетание формирующего оценивания ¹ и результирующего
Организации, предлагающие программы ДПО	Отказ от монополии региональных центров повышения квалификации на реализацию доп. образования для педагогов, расширение списка организаций, предлагающих образовательные услуги ДПО для учителей
Кооперация	Законодательство закрепляет возможность сетевой формы. Кроме того, данный формат обладает рядом преимуществ по сравнению с организацией повышения квалификации в рамках одной организации, а именно, возможностью ознакомления с моделями учебной деятельности различных образовательных организаций, в т.ч. работающих с разным контингентом детей
Выстраивание образовательных траекторий	Построение новых персонализированных моделей повышения квалификации
Новые технологии обучения	Акцент на дистанционный формат обучения, позволяющий выстраивать индивидуальные траектории обучения, повысить доступность к различным образовательным ресурсам и возможностям

¹ Формирующее оценивание: оценивание для обучения. Практическое руководство для учителей. CICED: <http://www.ciced.ru/docs/publications/Ocenivanie%20dlya%20obucheniya%20M.A.%20Pinskaya.pdf>.

Таблица 2

Нормативно-правовые документы, регламентирующие дополнительное профессиональное образование, разработку и реализацию профессиональных стандартов

№	Нормативно-правовой документ	Краткое описание
1. Кодексы и федеральные законы		
1.1.	Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (выдержки в части ДПО и педагогического образования)	Глава 1. Общие положения Глава 2. Система образования Глава 5. Педагогические, руководящие и иные работники организаций, осуществляющих образовательную деятельность Глава 10. Дополнительное образование
1.2.	Трудовой кодекс РФ (выдержки)	Даны определения понятий «квалификация работника», «профессиональный стандарт»
1.3.	Федеральный закон от 02.05.2015 № 122-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс РФ и статьи 11 и 73 ФЗ «Об образовании в РФ» (вступает в силу с 1 июля 2016 г.)	Устанавливает, что в течение 1 года со дня вступления в силу данного ФЗ все ФГОС профессионального образования должны быть приведены в соответствие с проф. стандартами в части требований к образовательным результатам
2. Указы Президента РФ и нормативно-правовые документы Правительства РФ		
2.1.	Указ Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» (выдержки)	Согласно Указу к 2015 году планировалось разработать и утвердить не менее 800 профессиональных стандартов
2.2.	Правила разработки, утверждения и применения профессиональных стандартов Постановление Правительства Российской Федерации от 22 января 2013 г. № 23	Устанавливается, что профессиональные стандарты применяются при разработке профессиональных образовательных программ и федеральных государственных образовательных стандартов профессионального образования

№	Нормативно-правовой документ	Краткое описание
2.3.	<p>Номенклатура должностей педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность, должностей руководителей образовательных организаций</p> <p>Постановление Правительства Российской Федерации от 8 августа 2013 г. № 678</p>	<p>Устанавливает номенклатуру должностей педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность, должностей руководителей образовательных организаций</p>
2.4.	<p>Комплексный план мероприятий по разработке профессиональных стандартов, их независимой профессионально-общественной экспертизе и применению на 2014 – 2016 годы</p> <p>Распоряжение Правительства Российской Федерации от 31 марта 2014 г. № 487-р</p>	<p>Утвержден Комплексный план мероприятий по разработке профессиональных стандартов, их независимой профессионально-общественной экспертизе и применению на 2014–2016 годы с указанием сроков исполнения и ответственных исполнителей</p>
2.5.	<p>Комплексная программа повышения профессионального уровня педагогических работников общеобразовательных организаций</p> <p>Утверждена зам. председателя Правительства РФ О. Голодец 28.05.2014 г. №3241-П8</p>	<p>Программа объединяет основные цели, задачи и мероприятия в области повышения профессионального уровня педагогических работников общеобразовательных организаций, закрепленные в принятых ранее федеральных программно-целевых документах – Государственной программе Российской Федерации «Развитие образования» на 2013–2020 годы, Государственной программе Российской Федерации «Экономическое развитие и инновационная экономика», Федеральной целевой программе развития образования на 2011–2015 годы</p>

№	Нормативно-правовой документ	Краткое описание
2.6.	Государственная программа «Развитие образования» на 2013-2020 гг. Постановление Правительства РФ от 15.04.2014 № 295 «Об утверждении Государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» на 2013–2020 годы» (выдержки)	Подпрограмма 1 предусматривает мероприятие «Подготовка, переподготовка и повышение квалификации педагогических и управленческих кадров для системы образования» (основное мероприятие 1.10). Устанавливает, что в 2014, 2015 г. планировалось разработать 46 (по 23 в каждом году) образовательных программ для подготовки, повышения квалификации и переподготовки педагогических кадров в соответствии с утвержденными федеральными государственными образовательными стандартами и профессиональным стандартом «Педагог»
2.7.	Государственная программа «Экономическое развитие и инновационная экономика» Постановление Правительства РФ от 15.04.2014 № 316 (ред. от 30.06.2015) «Об утверждении Государственной программы Российской Федерации «Экономическое развитие и инновационная экономика» (выдержки)	Подпрограмма 7 «Кадры для инновационной экономики» содержит целевые показатели и мероприятия, направленные на увеличение численности управленческих кадров в сферах здравоохранения, образования и культуры, прошедших обучение
2.8.	Постановление Правительства РФ от 23 мая 2015 г. №497 «О федеральной целевой программе развития образования на 2016 – 2020 гг.» (выдержки)	Предусматривает реализацию: <ul style="list-style-type: none"> ▪ комплексного проекта «Модернизация педагогического образования»; ▪ мероприятия 2.5 «Повышение профессионального уровня педагогических и руководящих кадров общего образования»
2.9.	«Национальная стратегия действий в интересах детей на 2012 – 2017 годы» Указ Президента Российской Федерации от 1 июня 2012 г. № 761	

№	Нормативно-правовой документ	Краткое описание
3. Приказы федеральных органов исполнительной власти		
3.1.	Единый квалификационный справочник Приказ Минздравсоцразвития России от 26 августа 2010 г. № 761н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих», раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования»	Содержит квалификационные характеристики должностей работников образования, в т.ч. должностей «учитель» и «воспитатель»
3.2.	Приказ Минздравсоцразвития РФ от 31 мая 2011 г. N 448н «О внесении изменения в Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих», раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования»	Единый квалификационный справочник дополнен квалификационной характеристикой должности «педагог-библиотекар»
3.3.	Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам Приказ Минобрнауки от 1 июля 2013 г. № 499	Утвержден Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам
3.4.	Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации №536 от 27 мая 2015 года «Об организации в Министерстве образования и науки Российской Федерации работы по разработке и применению профстандартов в сфере образования и науки на 2015 – 2018 гг.»	Утвержден состав рабочей группы Минобрнауки РФ по вопросам разработки и применения профессиональных стандартов Утвержден график разработки и применения профстандартов в сфере образования и науки на 2015 – 2018 гг.

№	Нормативно-правовой документ	Краткое описание
3.5.	Приказ Минобрнауки РФ от 7.04. 2014 г. № 276 «Об утверждении Порядка проведения аттестации педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность»	В соответствии с Приказом аттестационные комиссии организаций дают рекомендации работодателю о возможности назначения на соответствующие должности педагогических работников лиц, не имеющих специальной подготовки или стажа работы, установленных в разделе «Требования к квалификации» Единого квалификационного справочника и (или) профессиональными стандартами, но обладающих достаточным практическим опытом и компетентностью, выполняющих качественно и в полном объеме возложенные на них должностные обязанности
3.6.	Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 29.04.2013 г. №170н «Об утверждении методических рекомендаций по разработке профессионального стандарта»	Содержит формат профессиональных стандартов, требования к их разработке и содержанию
3.7.	Состав Рабочей группы Минтруда РФ по адаптации и внедрению профессиональных стандартов работников социальной сферы Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 24 декабря 2014 г. №1108	Утверждает состав Рабочей группы Минтруда РФ по адаптации и внедрению профессиональных стандартов работников социальной сферы
3.8.	ФГОС ВПО по направлению подготовки «Педагогическое образование» (уровень магистратуры) Приказ Минобрнауки России от 21.11.2014 № 1505 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 44.04.01 Педагогическое образование (уровень магистратуры)»	Определяются виды профессиональной деятельности, профессиональные задачи, к которым готовятся выпускники и компетенции, которыми они будут обладать

№	Нормативно-правовой документ	Краткое описание
3.9.	Приказ Минтруда России от 12 апреля 2013 г. № 148н «Об утверждении уровней квалификаций в целях разработки проектов профессиональных стандартов»	Проф. стандарт «Педагог» содержит трудовые функции, выполнение которых предполагает 5-й и 6-й уровни квалификации, описание которых приводится в данном Приказе
3.10.	Проф. стандарт «Педагог» Приказ Минтруда России от 18 октября 2013 г. № 544н «Об утверждении профессионального стандарта «Педагог» (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)»	Устанавливает требования к педагогическим работникам в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования
4. Иные нормативно-правовые документы Минобрнауки России		
4.1.	Разъяснения по реализации права педагогических работников на дополнительное профессиональное образование Письмо Министерства образования и науки Российской Федерации от 23 марта 2015 г. № 08-415	Разъясняются отдельные положения Трудового кодекса РФ, ФЗ «Об образовании в РФ» и Приказа Минобрнауки от 1 июля 2013 г. № 499 «Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам» в части ДПО для педагогических работников
4.2.	Методические рекомендации по реализации дополнительных профессиональных программ с использованием дистанционных образовательных технологий, электронного обучения и в сетевой форме Письмо Министерства образования и науки Российской Федерации от 21 апреля 2015 г. № ВК-1013/06	Раскрывается нормативно-правовое обеспечение, даются определения ключевых понятий, раскрываются особенности организации образовательного процесса по доп. профессиональным программам, заключения договора, итоговой аттестации, ресурсного обеспечения
4.3.	Методические рекомендации-разъяснения по разработке дополнительных профессиональных программ на основе профессиональных стандартов Письмо Министерства образования и науки Российской Федерации от 22 апреля 2015 г. № ВК-1032/06	Представлен алгоритм действий по разработке ДПП на основе профессиональных стандартов

№	Нормативно-правовой документ	Краткое описание
4.4.	Разъяснения об особенностях законодательного и нормативного правового обеспечения в сфере дополнительного профессионального образования Письмо Министерства образования и науки Российской Федерации от 9 октября 2013 г. № 06-735	Представлены ответы на часто задаваемые вопросы относительно разработки и реализации программ ДПО в связи с принятием ФЗ №273-ФЗ «Об образовании в РФ»
4.5.	Разъяснения об особенностях законодательного и нормативного правового обеспечения в сфере дополнительного профессионального образования Письмо Министерства образования и науки Российской Федерации от 7 мая 2014 г. № АК-1261/06	Представлены ответы на часто задаваемые вопросы относительно разработки и реализации программ ДПО в связи с принятием ФЗ №273-ФЗ «Об образовании в РФ» (включены вопросы, не раскрытые в письме МОН от 9 октября 2013 г. № 06-735)
4.6.	Методические рекомендации по разработке основных профессиональных образовательных программ и дополнительных профессиональных программ с учетом соответствующих профессиональных стандартов (Минобрнауки России 22 января 2015 г. № ДЛ-1/05)	Содержит рекомендации по разработке программ ДПО, в т.ч. алгоритм действий и таблицы для проведения сравнений проф. стандартов с ФГОС ВПО и программой ДПО
5. Нормативно-правовые документы Департамента образования г. Москвы		
5.1.	Положение об Экспертном совете по дополнительному профессиональному образованию работников образовательных организаций Распоряжение Департамента образования г. Москвы от 31 июля 2014 г. №175р	Согласно Положению МИОО осуществляет организацию деятельности Экспертного совета
5.2.	Приказ Департамента образования г. Москвы от 3.06.2015 г. №288 «О составе Экспертного совета по дополнительному профессиональному образованию работников образовательных организаций»	Утвержден состав Экспертного совета

№	Нормативно-правовой документ	Краткое описание
6. Иные документы		
6.1.	Письмо Московского городского психолого-педагогического университета от 17.07.2014 №03-06/068 «О внедрении профессионального стандарта «Педагог» (педагогическая деятельность в дошкольном, начальном общем, основном общем, среднем общем образовании) (воспитатель, учитель)»	В соответствии с письмом были направлены для общественного обсуждения следующие документы: 6.1.1. Концепция поэтапного внедрения ПСП; 6.1.2. Методические рекомендации по поэтапному экспериментальному внедрению ПСП; 6.1.3. Описание предложений по модернизации содержания педагогического образования на основе ПСП



Рис. 2. Инициирование проекта

Матрица инструментов методологии форсайта¹

Информирование / творчество / компетентность	Сбор данных	Синтез и моделирование	Анализ и выбор	Трансформация	Действия					
Сканирование	Игровое моделирование	SWOT анализ	Обратное прогнозирование	Список приоритетов	Библиометрический анализ	Сценарное планирование	Многокритериальный анализ	Дорожные карты	Критические / ключевые технологии	Планирование R&D
Обзор литературы	Шаблонный анализ	Перекрестный анализ	Деревья релевантности	Планирование	Интервью	Слабые сигналы	Приоритезация/ Дельфи	Логические блок-схемы	Планирование действий	Операционное планирование
Индикаторы тенденций	Моделирование	Количественная оценка/рейтинги	Линейное программирование	Оценка воздействия	Анализ систем	Имитационное моделирование	Оценка преимуществ / стоимости / рисков	Стратегическое планирование	Оценка воздействия	
Взаимо-действие	Экспертные группы/ конференции									

¹ Павлова А.С. К вопросу о применении методов прогнозирования для развития социально-экологической ответственности бизнеса. С.5. Режим доступа: <http://ecopolitics.org/en-mechanics.com/articles/461.pdf>, своб. Дата обращения: 27.09.2015). Словосочетание «метода форсайта» в заголовке Табл. 2 в статье-оригинале изменен нами в соответствии с научной терминологией на «методологии форсайта». – Н.Т.).

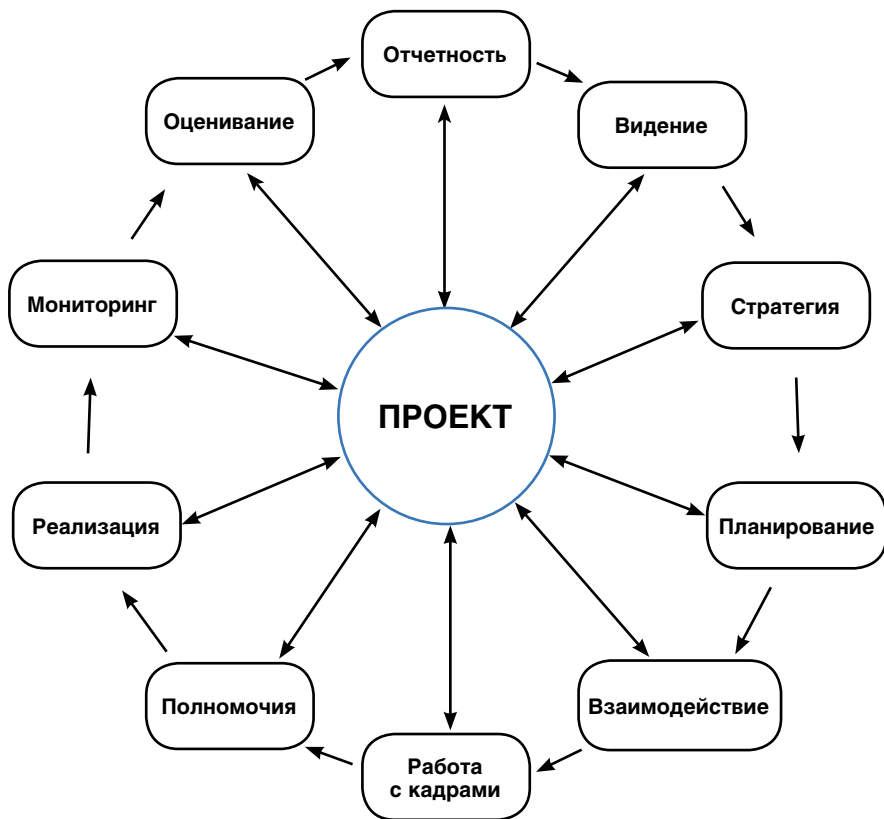


Рис. 3. Проектный цикл



Рис. 4. Конкурентоспособность организации



Рис. 5. Вариант построения многоугольника конкурентоспособности

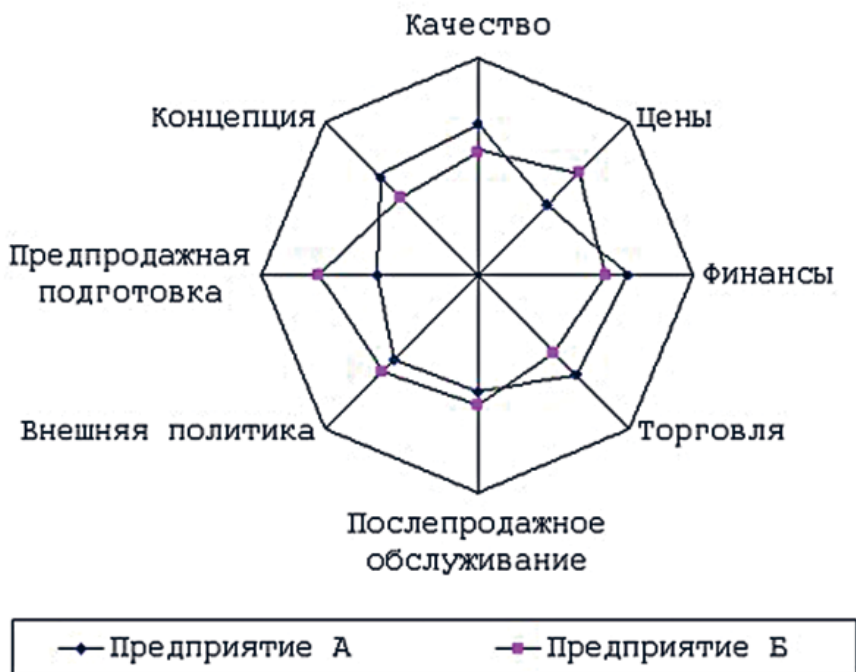


Рис. 6. Построение многоугольника конкурентоспособности услуги¹.
Сравнение двух предприятий

¹ On-line энциклопедия по маркетингу и рекламе <http://powerbranding.ru/competition/mnogougolnik-konkurentosposobnosti/> Сайт «Как просто!» <http://www.kakprosto.ru/kak-902736-cto-takoe-mnogougolnik-konkurentosposobnosti->

Курнешова Лариса Евгеньевна
Тралкова Наталья Борисовна
Карма Альбина Евгеньевна
Дыдзинская Дарья Владимировна
Волкова Ксения Александровна

КОРПОРАТИВНАЯ СИСТЕМА
повышения профессиональной квалификации педагогов
в условиях реализации
профессионального стандарта «Педагог»
как средство повышения конкурентоспособности
образовательной организации

*Методическое пособие для руководителей
образовательных организаций,
школьных кафедр и методических объединений*

Подготовлено к печати в ГАОУ ВО МИОО,
125167, г. Москва, Авиационный пер., д. 6.

Подписано в печать 25.01.2016 г. Формат 60х90/16. Бум. офсетная.
Гарнитура Helios. Печ. л. 14. Тираж 500 экз. Зак.
Тиражирование ООО «Радуга-Принт»
Переплетено ЦПУ «Радуга»
123182, Москва, ул. Щукинская, д. 8, кв. 74.

ISBN 978-5-94898-445-2



9 785948 984452

Методическое пособие для руководителей образовательных организаций, школьных кафедр и методических объединений

**«Корпоративная система повышения профессиональной квалификации педагогов в условиях реализации
Профессионального стандарта «Педагог» как средство повышения конкурентноспособности образовательной организации»**

В методическом пособии профессиональный стандарт «Педагог» анализируется в контексте существующих нормативных документов, рассматриваются актуальные потребности образовательных организаций в эффективном использовании внутренних и внешних ресурсов ОО, необходимость создания корпоративной системы повышения квалификации на основе комплексной профессиональной диагностики педагогов как ответ на вызов времени.

Пособие знакомит с основами методологии стратегического прогнозирования (foresight) и методом дорожного картирования (roadmapping) как эффективным способом визуализации сценариев достижения «образа будущего» с учетом ресурсов, времени, расходов и рисков. Корпоративная система повышения профессиональной квалификации педагогов рассматривается как одно из средств повышения конкурентноспособности ОО.

Методическое пособие может быть полезным руководителям образовательных организаций, школьных кафедр и методических объединений в практике профессиональной диагностики, стратегического прогнозирования развития ОО (кафедры, методического объединения) и создания коллективных и индивидуальных дорожных карт.

Авторский коллектив

*Лариса Евгеньевна Курнешова,
Наталья Борисовна Тралкова,
Альбина Евгеньевна Карма,
Дарья Владимировна Дыдзинская,
Ксения Александровна Волкова*