

**Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение
города Ульяновска
«Лицей № 40 при Ульяновском государственном университете»**

МОДЕЛЬ
ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКОГО СОПРОВОЖДЕНИЯ
ПРОЕКТИРОВАНИЯ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ТРАЕКТОРИЙ
РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ И ПЕДАГОГОВ



Ульяновск, 2025

Николаева, Т.В., Горбунова, Н.А., Данилов С.В. Модель организационно-методического сопровождения проектирования индивидуальных траекторий развития управленческих кадров и педагогов. Модель: [Текст] / Т.В. Николаева, Н.А. Горбунова, С.В. Данилов – Лицей № 40 при УлГУ. – 2025. – 38 с.

В данной разработке представлена модель организационно-методического сопровождения проектирования индивидуальных траекторий развития управленческих кадров и педагогов. Продемонстрировано, как и на какой основе можно управлять профессиональным развитием педагогических работников в современной образовательной ситуации с учетом изменяющихся требований к образованию и деятельности учителя, гибкости и вариативности, преемственности и согласованности действий.

Предназначено для руководителей, методистов, педагогов образовательных организаций.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
Часть 1. Особенности проектирования индивидуальных траекторий развития управленческих кадров и педагогов.....	5
Часть 2. Модель организационно-методического сопровождения проектирования индивидуальных траекторий развития управленческих кадров и педагогов	9
2.1. Ожидаемые результаты реализации ИТР педагогов и управленческих кадров.....	29
2.2. Базовые форматы развития профессиональных компетенций педагогических работников образовательных организаций.....	30
2.3. Основные риски и пути их минимизации.....	34
Список литературы.....	36

ВВЕДЕНИЕ

В свете формирования национальной системы профессионального роста учителей ключевым вопросом осуществления данных задач является определение стратегии управления развитием профессионализма педагогических работников современной школы.

Описанная модель построения индивидуальной траектории профессиональной и творческой реализации педагога является важным компонентом национальной системы учительского роста.

Данная модель предусматривает оценку компетентности педагога, призвана помочь учителю сформировать свой карьерный и профессиональный рост (рост своего влияния, авторитета, престижа, статуса в среде), дает возможность эффективно развиваться в социуме, повышать профессиональную компетентность и уровень профессионализма.

Продemonстрировано, как и на какой основе можно управлять профессиональным развитием педагогических работников в современной образовательной ситуации с учетом изменяющихся требований к образованию и деятельности учителя, гибкости и вариативности, преемственности и согласованности действий.

Часть 1. Особенности проектирования индивидуальных траекторий развития педагогов и управленческих кадров

Универсальность технологии использования индивидуальных траекторий развития (ИТР) педагогических работников позволяет применять ее для решения целого спектра задач:

- раскрытие потенциала каждого наставляемого: педагога, управленца; которым необходима поддержка;
- адаптация сотрудника в новом коллективе;
- повышение мотивации к работе, самообразованию, улучшение профессиональных результатов, в том числе через участие в программах поддержки, академических и профессиональных соревнованиях, проектной деятельности, стажировках;
- создание условий для осознанного выбора оптимальной траектории развития;
- формирование ценностей и активной гражданской позиции педагога; развитие гибких навыков, лидерских качеств, метакомпетенций – как основы успешной самостоятельной и ответственной деятельности в современном мире (в том числе готовность учиться в течение всей жизни);
- адаптация учителя в новом педагогическом коллективе;
- плавный «вход» молодого учителя и специалиста в целом в профессию, построение продуктивной среды в педагогическом коллективе на основе взаимообогащающих отношений начинающих и опытных специалистов.

Кадровые условия и ресурсы

Кадровое обеспечение проектирования траекторий развития педагогов направлено на решение следующих задач:

- реализация программ /траекторий по востребованным направлениям личностного развития, профессиональной подготовки кадров;

- разработка наставнических программ, в том числе краткосрочных, и обеспечение возможности непрерывного повышения квалификации педагогических работников, в том числе на основе использования современных цифровых технологий, формирования и участия в профессиональных ассоциациях, программах обмена опытом и лучших практик;

- вовлечение в реализацию траекторий развития специалистов вузов, ЦНППМ, ИРО, в рамках реализации программ дополнительного образования, соответствующих запросам курируемы педагогов образовательной организации.

Кадровая система проектирования и реализации траекторий развития в рамках образовательной деятельности лица предусматривает следующие роли:

Педагогический, административный работник, для которого будет разрабатываться ИТР – участник программы, который через взаимодействие с куратором, при его помощи и поддержке решает конкретные профессиональные задачи, приобретает опыт и развивает новые навыки и компетенции. Им может стать любой сотрудник, нуждающийся в педагогической поддержке и стремящийся к саморазвитию и профессиональному росту на условиях свободного вхождения в программу.

Куратор ИТР – участник программы, имеющий успешный опыт в достижении, личностного и профессионального результата, способный и готовый поделиться этим опытом и навыками, необходимыми для поддержки процессов самореализации и самосовершенствования курируемого педагога/управленца, склонный к активной общественной работе. Обладает лидерскими, организационными и коммуникативными навыками, хорошо развитой эмпатией. Кураторами могут быть руководители предметных кафедр, педагоги-наставники, опытные управленческие работники и другие опытные педагоги.

Заместитель руководителя образовательной организации – отвечает за

организацию всего цикла проектирования и реализации ИТР, он назначается решением директора.

Проектирование и реализация ИТР в образовательной организации будет производиться последовательно, для максимальной эффективности – по двум контурам, обеспечивающим внешнюю и внутреннюю поддержку всех процессов.

Внешний контур образуют представители образовательных организаций-партнеров, профессиональных ассоциаций психологов и педагогов, методические объединения города, представители ЦНППМ, ИРО.

Работа с внешней средой – это деятельность, направленная на обеспечение поддержки программы профессионального развития:

- информационное освещение (начальный этап – привлечение участников программы, промежуточные опорные точки – информирование партнеров о ходе программы, финальный этап – отчет о результатах и тиражирование успехов);

- взаимодействие с профессиональным сообществом на профильных мероприятиях (заседания ассоциаций, методических объединений, семинары, мастер-классы, тренинги, конкурсы профессионального мастерства и др.;

- привлечение ресурсов и экспертов для оказания поддержки, оценки результатов реализации ИТР.

Ответственность за работу с внешней средой берут на себя:

- руководитель и администрация образовательной организации,
- кураторы ИТР внутри образовательной организации.

Внутренний контур представляют руководитель и администрация образовательной организации, педагоги, педагоги- психологи, методисты, наставники и другие сотрудники организации.

Работа с внутренней средой – вся деятельность, направленная на подготовку и реализацию ИТР внутри организации:

- взаимодействие с административной командой, педагогами для формирования команды,

- формирования базы наставляемых/курируемых, сбора данных о них и обратной связи о ходе программы;

- взаимодействие со всеми участниками и организаторами программы для частичной оценки ее результатов и их представления на итоговом мероприятии.

Ответственность за реализацию ИТР педагогов и управленческих кадров внутри образовательной организации берут на себя:

- администрация лицея;
- куратор программы внутри образовательной организации;
- активные представители педагогического сообщества, педагоги-психологи участники программы.

Часть 2. Модель организационно-методического сопровождения проектирования индивидуальных траекторий развития управленческих кадров и педагогов

В данной главе представляется модель организационно-методического сопровождения проектирования ИТР управленческих кадров и педагогов в лицее.

В рамках процесса должны будут решены следующие задачи:

- *Организационные:*
 - определение методологии деятельности и построение процесса проектирования и реализации ИТР в лицее;
 - создание необходимых условий для функционирования названного процесса (в том числе расширение материально-технической базы; достаточная кадровая обеспеченность и др.);
 - организация социального пространства, поддерживающего процесс реализации ИТР педагогов: взаимодействие лицея на основе партнерства с различными предприятиями, научными учреждениями, общественными организациями и др.
- *Методические:*
 - наличие необходимой методической базы;
 - разработка и проведение обучающих семинаров, курсов и др.
- *Социально-психологические:*
 - выявление проблемного поля у педагогов, управленческих кадров, общих затруднений, которые необходимо устранить;
 - определение круга потенциальных кураторов/наставников, готовых к работе;
 - психолого-педагогическое сопровождение участников программы;
 - изучение результатов реализации ИТР.

Разработанная нами модель организационно-методического сопровождения проектирования индивидуальных траекторий развития

управленческих кадров и педагогов в образовательной организации опирается на алгоритм, заданный в Распоряжении Министерства просвещения Российской Федерации от 27 августа 2021 года № Р-201 «Об утверждении методических рекомендаций по порядку и формам диагностики профессиональных дефицитов педагогических работников и управленческих кадров образовательных организаций с возможностью получения индивидуального плана» и является важным компонентом национальной системы учительского роста [12].

В основе модели – порядок и условия разработки и реализации индивидуальных образовательных маршрутов (далее – ИОМ) педагогических работников и управленческих кадров образовательных организаций.

Нами сделана попытка продемонстрировать, как и на какой основе можно управлять профессиональным развитием педагогических работников в современной образовательной ситуации с учетом изменяющихся требований к образованию и деятельности учителя, гибкости и вариативности, преемственности и согласованности действий.

Данная модель предусматривает оценку компетентности педагога, управленческого работника, призвана помочь им сформировать свой карьерный и профессиональный рост (рост своего влияния, авторитета, престижа, статуса в среде), дает возможность эффективно развиваться в социуме, повышать профессиональную компетентность и уровень профессионализма.

Цель реализации модели – формирование единой системы повышения квалификации педагогов и управленческих кадров, совершенствование их профессионального мастерства, оказание помощи педагогам и административным работникам в профессиональном становлении; развитие творческого потенциала, направленного на повышение качества образовательного процесса.

Ожидаемые результаты реализации модели :

1. Краткосрочная перспектива:

- Создание педагогами и управленческими кадрами собственной индивидуальной траектории профессионального развития;
- организация консалтинговой деятельности;
- получение актуальной информации с помощью веб-сайтов институтов и служб дополнительного профессионального образования;
- улучшение результатов комплексного тестирования и контроля знаний.

2. Среднесрочная перспектива:

- организация собственной научно-методической деятельности педагогов и административных работников;
- увеличение числа участников сетевых сообществ;
- активизация участия в мероприятиях (профессиональных конкурсах, конференциях, семинарах, мастер-классах, стажировках и т. д.) на всех уровнях (муниципальном, региональном, федеральном).

3. Долгосрочная перспектива:

- повышение качества обучения;
- повышение профессиональной компетентности сотрудников;
- публикация материалов по представлению собственного педагогического и управленческого опыта;
- разработка авторских программ, методических рекомендаций;
- внедрение инновационных педагогических технологий;
- обобщение лучших педагогических практик (опыта);
- организация собственной научно-исследовательской и проектной деятельности.

Практическое значение: создание условий для самостоятельного построения и реализации индивидуальной траектории профессионального развития педагогов и управленческих кадров в курсовой и посткурсовой периоды [2].

Модель организационно-методического сопровождения проектирования индивидуальных траекторий развития управленческих кадров и педагогов в образовательной организации



В нашем случае участниками формирования и реализации индивидуальных траекторий развития являются сам педагогический / административный работник, куратор и заместитель руководителя образовательной организации.

При этом полномочия и функции участников распределяются в соответствии с функциональными ролями.

Педагогический, административный работник, для которого будет разрабатываться ИТР:

- готовится к комплексной оценке профессиональной компетентности,
- проходит диагностику профессиональных дефицитов,
- знакомится с предлагаемым содержанием ИТР,
- вносит предложения по корректировке содержания ИТР с учетом своей загруженности, личных пожеланий,
- согласует ИТР с куратором и руководителем образовательной организации,
- проходит ИТР,
- взаимодействует с куратором на содержательном этапе, выполняет рекомендации куратора,
- представляет результаты прохождения ИТР на уровне образовательной организации.

Куратор ИТР:

- изучает результаты диагностики педагогического работника,
- планирует или выбирает мероприятия для включения в ИТР,
- обеспечивает формирование и заполнение ИТР педагогом,
- курирует прохождение ИТР,
- консультирует педагога по вопросам прохождения ИТР и его содержанию,
- фиксирует промежуточные результаты прохождения ИТР,
- анализирует результаты прохождения ИТР, формулирует выводы и

рекомендации.

Заместитель руководителя образовательной организации:

- анализирует результаты независимых оценочных процедур, выявляет педагогов, которым необходим ИТР,
- обеспечивает педагогическому работнику условия для прохождения диагностики профессиональных дефицитов,
- планирует мероприятия школьного уровня для включения в ИТР педагогических работников и управленческих кадров,
- знакомится с ИТР педагогического работника, вносит предложения по его корректировке на основе анализа нагрузки педагогического работника и объема запланированных в ИТР мероприятий,
- утверждает итоговый вариант ИТР,
- создает условия для прохождения ИТР,
- осуществляет мониторинг качества реализации ИТР.

Механизм реализации модели включает в себя четыре этапа.

1. Диагностико-аналитический;
2. Проектировочный этап;
3. Содержательно-технологический;
4. Оценочно-рефлексивный.

На первом этапе диагностируются личностные и профессиональные качества педагогического работника. Далее формируется траектория развития, где прописываются затруднения в образовательной деятельности, пути их решения через собственные возможности, приоритеты и ценности, возможности курсовой подготовки, организацию методической поддержки внутри общеобразовательной организации и определяется круг реализаторов методического сопровождения вне и внутри образовательной организации. При этом сопровождение в педагогике рассматривается как взаимодействие сопровождающего и сопровождаемого, направленное на решение жизненных проблем сопровождаемого [7], [16].

На последнем этапе происходит представление результатов: как в форме разработанного профессионального портфолио, так и уровня сформированности личностно- профессиональных компетентностей.

Более подробно остановимся на основных целях, методах и приемах реализации каждого этапа и его роли в реализации предложенной модели.

Диагностико-аналитический этап

Цель реализации этапа – формирование нормативной базы для запуска процесса, а также определение уровня профессиональной компетентности учителя; формирование потребностей, мотивов и целей, побуждающих педагога, управленца к пополнению знаний, совершенствованию учебно-познавательных и профессиональных умений, самосовершенствованию.

Первыми действиями на этом этапе является назначение координатора и формирование нормативной базы для создания в школе процесса проектирования и реализации ИТР педагогов и управленческих кадров. Непосредственное руководство и контроль организации процесса осуществляет координатор – заместитель директора. Естественно, что члены администрации образовательной организации и руководители структурных подразделений (предметных кафедр) также имеют определенные обязанности. Конкретизация обязанностей координатора и других членов педагогического коллектива осуществляется административным советом образовательной организации и/или педагогическим советом, утверждается директором.

Реестр локальных актов, регламентирующих разработку ИТР, формируется образовательной организацией самостоятельно, опираясь на федеральные и региональные нормативно-правовые акты.

Методическая и психологическая службы школы на данном этапе разрабатывает диагностические материалы.

По мнению Безматерных Т.А., портрет современного педагога включает следующие основные компоненты: личностный, предметный, функциональный.

Где соответственно:

- личностный компонент – развитие профессионально-значимых личностных качеств [2];
- предметный компонент – повышение уровня владения предметом деятельности [2];
- функциональный компонент – усложнение профессиональных функций.

На каждом этапе профессионального развития работника эти качества могут быть развиты в различной степени, а профессиональная деятельность осуществляться на разных уровнях.

Это будет служить основой для формирования системы комплексной оценки уровня профессиональной компетентности учителя, управленческого работника.

Участие в диагностике профессиональных дефицитов является добровольным. В соответствии с установленным графиком диагностических процедур педагогический работник проходит диагностику с целью выявления его профессиональных дефицитов. На основе результатов выявляются профессиональные дефициты и затруднения, потребности и запросы педагога.

Выявленные профессиональные дефициты по итогам прохождения диагностики педагогическим работником становятся основой для формирования ИТР.

Полный анализ результатов профессиональной деятельности и уровня компетентности педагога нацеливает на создание индивидуального плана личностного роста, целью и результатом реализации которого станет развитие компетентности учителя, управленческого работника, их профессиональный рост.

Ожидаемым результатом реализации данного направления выступает формирование профессиональных компетенций и повышение профессионального мастерства педагога.

В качестве приоритетных направлений развития профессиональной компетентности современного педагога необходимо выделить:

- овладение инновационными подходами к реализации образовательных областей в соответствии с приоритетами, определенными ФГОС;

- освоение технологии педагогической диагностики индивидуального развития;

- развитие профессиональных способностей в сфере проектирования образовательных условий с учетом индивидуальных образовательных потребностей педагога, зоны ближайшего профессионального развития;

- развитие умений использования разных форм сотрудничества и взаимодействия.

Диагностика профессиональных дефицитов основывается на следующих **подходах**:

- *вариативный* (применение имеющих разные основания форм диагностики профессиональных компетенций);

- *уровневый* (выявление разных уровней профессиональных дефицитов);

- комплексный (одновременное применение разных форм диагностики) [16].

Формы диагностики:

- диагностика на основании стандартизированных оценочных процедур (производится посредством выполнения диагностической работы с использованием стандартизированного инструментария по блокам профессиональных компетенций);

- самодиагностика на основании рефлексии профессиональной деятельности (заполнение опросных листов, структурированных по блокам профессиональных компетенций);

- анализ результатов профессиональной деятельности (для педагогических работников осуществляется на основании экспертного анализа результатов оценочных процедур, портфолио, предметных

результатов обучающихся);

– диагностика на основании экспертной оценки практической (предметно- методической) деятельности (реализуется в форме обсуждения мероприятий, уроков, выступлений, результатов участия в профессиональных конкурсах и др.).

В процессе реализации диагностико-аналитического этапа выявлены основные направления для дальнейшей реализации этапов модели:

- создание механизма построения индивидуальной траектории профессионального развития с оказанием методического сопровождения и поддержки;
- создание механизмов оказания действенной помощи педагогу в построении индивидуальной траектории профессионального развития;
- аккумуляция имеющихся ресурсов, в том числе информационных, для обеспечения доступности и оперативности получения необходимой информации.

Проектировочный этап

Цель реализации этапа – проектирование индивидуального плана личностного роста, целью и результатом реализации которого станет развитие компетентности учителя, управленческого работника, их профессиональный рост.

Результаты прохождения диагностики педагогическим работником на диагностико-аналитическом этапе становятся основой для формирования ИТР

На данном этапе важно определиться с целями и программой деятельности, зафиксировать виды и формы взаимодействия, выбрать формы оказания помощи на основе анализа потребностей, построить индивидуальную траекторию профессиональной и творческой реализации личностного роста педагога.

На уровне образовательной организации разработчиком ИТР может быть, например, руководитель предметной кафедры (методического

объединения) или другой опытный педагог, управленческий работник, согласившийся выполнять данную работу. Формируется ИТР на основе результатов проведенных комплексных диагностических процедур, анализа профессиональной деятельности и включает в себя комплекс мероприятий, индивидуально решающих задачи повышения профессионального мастерства педагогического работника.

Сформированная ИТР передается педагогическому работнику, административному работнику, куратору ИТР, а также руководителю образовательной организации, в которой работает педагогический работник, для изучения и возможной корректировки.

Определяет перечень мероприятий, в которых педагог может участвовать. Образовательные ресурсы ИТР педагогов могут быть внешними (аттестация, освоение дополнительных профессиональных программ повышения квалификации, участие в семинарах, конференциях, профессиональных и творческих конкурсах; олимпиадах для педагогов, в деятельности муниципальных и районных методических объединений, педагогические мастерские, педагогические мосты, лаборатории, вебинары, видеоуроки, сетевое взаимодействие педагогов, участие в экспертных комиссиях, экспериментальная и исследовательская деятельность и др.), внутренними (педагогические, методические советы, семинары, консультации, мастер-классы, участие в работе предметных кафедр (методического объединения), открытые занятия (проведение, посещение, взаимопосещение), а также реализовываться в форме самообразования (методическая тема по самообразованию, изучение образовательных технологий, апробация учебников, Интернет-ресурс, портфолио, взаимообучение, участие в педагогических мастерских, диссеминация опыта, публикации и др.).

Педагогический работник знакомится с содержанием ИТР и совместно с куратором и руководителем образовательной организации корректирует его по необходимости. После корректировки ИТР передается разработчику для

окончательного оформления.

Письменное оформление ИТР осуществляется через использование «Карты индивидуальной траектории развития» – это документ, который включает в себя сведения о педагогическом работнике, его профессиональных дефицитах, а также план мероприятий, которые рекомендуются педагогу для устранения его профессиональных дефицитов [4].

Разработанная ИТР утверждается руководителем образовательной организации, в которой педагогический работник осуществляет свою профессиональную деятельность.

Содержательно-технологический этап

Цель реализации этапа – обеспечение организационно-методических условий для реализации индивидуального плана личностного роста, положительной динамики развития профессиональной компетентности учителя, административного работника.

На данном этапе курируемый педагог/ административный работник совершенствует педагогическое мастерство в соответствии с моделью профессионального роста и ИТР; образовательная организация обеспечивает выполнение плана, реализует методическое сопровождение процесса.

Для реализации ИТР создается открытое образовательное пространство, в котором осуществляются профессиональное взаимодействие и коррекция деятельности педагогического работника.

С целью качественной реализации ИТР рекомендуется назначить педагогу куратора, который определяется на основе уровня выявленных профессиональных дефицитов и решаемых задач профессионального развития педагогов:

- куратором на для педагогов /управленческих кадров, имеющих профессиональные дефициты, рекомендуется назначить опытного педагога; руководителя предметной кафедры (методического объединения), педагога,

имеющего квалификационную категорию педагог-методист, из числа педагогических работников образовательной организации (при наличии), или регионального наставник, методиста, прошедших конкурсный отбор на соискание статуса педагога-наставника, педагога-методиста;

– куратором ИТР – части программы наставничества педагогических работников /управленческих кадров – назначается педагог-наставник, руководитель-наставник, педагог, имеющий квалификационную категорию педагог-наставник из числа педагогических работников образовательной организации (при наличии), или региональный наставник, прошедший конкурсный отбор на соискание статуса педагога-наставника.

Сроки реализации ИТР могут варьироваться от шести месяцев до двух лет в зависимости от индивидуальных профессиональных запросов и потребностей педагогических работников, а также выявленных дефицитов и затруднений.

Педагогический работник участвует в мероприятиях в соответствии с ИТР, отчитывается о результатах посещенных или проведенных им мероприятий в целях определения уровня полученных знаний, умений, практических навыков и опыта, в том числе публичных выступлений, выбирает соответствующие формы проведения промежуточных отчетных мероприятий (например, выступление на заседании предметной кафедры, открытый урок, подготовленный с учетом материалов просмотренного вебинара, мастер-класс, презентация на заседании педагогического совета, публикация материалов и др.), при возникновении затруднений в процессе реализации ИТР обращается за методической помощью к куратору, руководителю (заместителю руководителя) образовательной организации, руководителю предметной кафедры (методического объединения).

Куратор ИТР осуществляет общую координацию продвижения педагогического работника по ИТР, фиксирует промежуточные результаты; помогает педагогу определить зону личной ответственности за результат прохождения ИТР; организует консультирование педагога, в том числе в

онлайн-формате; осуществляет корректировку ИТР;

Руководитель (заместитель руководителя) образовательной организации, в которой педагогический работник осуществляет профессиональную деятельность, организует мониторинг реализации мероприятий ИТР педагога; готовит проект распорядительного акта образовательной организации о направлении педагога на курсы повышения квалификации; анализирует нагрузку педагога и объем запланированных в ИТР мероприятий, вносит предложения по корректировке ИТР; оказывает помощь педагогу в подготовке и проведении заключительного публичного мероприятия.

Руководитель предметной кафедры (методического объединения) учителей-предметников обеспечивает организационное и методическое сопровождение продвижения педагога по ИТР; планирует мероприятия, проводимые на уровне образовательной организации, для включения в ИТР педагога; вносит предложения по корректировке сроков прохождения ИТР; обсуждает с педагогом вопросы организации и проведения мероприятий [9].

Содержательно-технологический этап осуществляется в 3-х направлениях:

- саморазвитие (самообразование);
- система профессиональной поддержки (вне образовательной организации);
- методическое сопровождение (внутри образовательной организации).

Саморазвитие – это непрерывный, сознательный, целенаправленный процесс личностного и профессионального совершенствования, направленный на повышение уровня профессионализма, развитие профессионально значимых качеств и аккумулирование педагогического мастерства, опыта, профессиональных знаний, который состоит из следующих компонентов:

- *профессиональное:*

- изучение образовательных программ, выяснение их особенностей и требований,

- участие в семинарах, творческих встречах, проведение мастер-классов,

- плановое повышение квалификации в рамках курсовой подготовки,

- участие в конкурсах профессионального мастерства.

- *психолого-педагогическое:*

- изучение и систематизация материалов методической, педагогической и психологической литературы.

- повышение педагогической квалификации, переосмысление содержания своей работы в свете инновационных технологий обучения.

- *- методическое:*

- совершенствование знаний современного содержания образования детей,

- ознакомление с новыми формами, методами и приемами работы в обучении и воспитании детей,

- повышение своего уровня педагогического мастерства в рамках работы предметных кафедр (методического объединения),

- деятельность в рамках темы самообразования,

- изучение опыта работы лучших педагогов образовательной организации,

- посещение открытых занятий коллег и участие в обмене опытом,

- самоанализ профессиональной деятельности,

- представление опыта работы через открытые мероприятия,

- обобщение и распространение собственного педагогического опыта.

- *информационное:*

- изучение информационно - компьютерных технологий и внедрение их в образовательный процесс,

- создание персонального сайта страницы и его пополнение собственными материалами,

- освоение новых компьютерных программ и технических средств

(мультимедиа, интерактивная доска) для эффективной работы на уроке,

- составление банка материалов для работы с детьми и родителями с применением информационных технологий и формирование копилки методических материалов.

- *коммуникативное,*

- готовность педагога профессионально совершенствоваться,
- способность к рефлексии (учиться обращать внимание на свои мысли, эмоции, поведение),

- применение технологии предупреждения и разрешения конфликтов как в детской, так и взрослой среде,

- развивать собственное коммуникативное мастерство и прививать учащимся культуру общения.

- *личные компетенции:*

- развивать ораторское мастерство, умение выступать на публике,
- развивать способность работать в команде в рамках работы предметных кафедр (методического объединения),

- производить самоанализ и самоконтроль собственной профессиональной деятельности,

- продуктивность – способность к деятельности и выполнению заданий , напрямую не связанных с должностными обязанностями [4].

Профессиональная поддержка вне образовательной организации будет осуществляться через:

- программы дополнительного профессионального образования (повышение квалификации);

- поддержку специалистов ЦНППМ;

- участие в профессиональных сообществах (предметные ассоциации, методические объединения).

Повышение квалификации как один из этапов профессионализации способствует переоценке имеющихся знаний и опыта, что может стать основой для построения индивидуальной траектории. Повышение

квалификации – это получение дополнительных знаний по базовой специальности и совершенствование профессиональных умений на основе осмысления собственной деятельности в свете полученных знаний [7].

Важно создать механизм построения индивидуальной траектории профессионального развития в ходе курсовой подготовки с оказанием помощи со стороны сотрудников институтов повышения квалификации и профессиональной переподготовки.

Дополнительное методическое сопровождение профессионального развития в ходе курсовой подготовки и посткурсовой период может быть реализовано с помощью ресурсов сайтов учреждений дополнительного профессионального образования, ИРО, ЦНППМ.

Велика роль и самой образовательной организации в реализации маршрута профессионального становления педагога, в создании условий для профессионального роста «на рабочем месте», используя внешние (существующие в педагогическом коллективе) и внутренние стимулирующие факторы.

Одним из ключевых факторов эффективной деятельности организации является обеспечение высокого качества кадрового потенциала. Руководителю важно не просто учитывать личный вклад каждого педагога в развитии образовательной организации, но и обеспечить каждому педагогу возможность профессионально развиваться.

Формирование кадровой политики в образовательной организации и технология методического сопровождения педагога решает данные проблемы через реализацию следующих ключевых направлений:

- создание корпоративной интеллектуальной образовательной среды (вовлечение в проектную и исследовательскую деятельность, апробация новых методик);
- функционирование методического кабинета (центра);
- тьюторское сопровождение педагога (консультирование);
- наставничество (обмен опытом).

В рамках **методического сопровождения** педагога предполагается выбор траектории профессионального развития путем определения нужной тематики повышения квалификации. Каждый учитель получает право самостоятельно определить тему из предложенного реестра.

Внутришкольная система повышения квалификации учителей представляет собой целенаправленно проектируемую дифференцированную систему, способствующую формированию индивидуальной траектории профессионального развития педагога, в т. ч. организация психолого-педагогической поддержки, применение активных практико-ориентированных форм и методов профессиональной переподготовки [10], использование технологий тьюторского сопровождения педагогов и наставничества.

На основании накопленных материалов в конце каждого учебного года проводится анализ педагогической деятельности, предполагающий соотнесение полученных результатов с ранее поставленными целями и задачами, что служит основой корректировки индивидуальной траектории развития педагога на следующий период.

Оценочно-рефлексивный этап

Цель реализации этапа – всесторонняя комплексная оценка результатов работы и определение дальнейших направлений деятельности.

На данном этапе необходимо:

- разработать контрольно-измерительные материалы;
- организовать мониторинг эффективности деятельности;
- проанализировать ошибки, допущенные в процессе реализации плана;
- скорректировать дальнейшую деятельность учителя по формированию траектории профессионального роста.

На завершающем этапе на уровне образовательной организации проводится итоговая диагностика профессиональных дефицитов

педагогического работника, на основании результатов которой делается вывод об эффективности реализации ИТР.

Педагогический работник осуществляет самоанализ своей деятельности, представляет результаты реализации ИТР и проводит заключительное публичное мероприятие, демонстрирующее повышение уровня профессиональных компетенций, на котором присутствуют руководство и педагогический коллектив (по желанию) образовательной организации, в которой прошедший ИТР педагог осуществляет профессиональную деятельность.

При подведении итогов на заключительном публичном мероприятии: заместитель руководителя образовательной организации представляет результаты мониторинга реализации мероприятий ИТР, по итогам посещенных уроков и внеклассных занятий педагога, анализа результатов проверочных работ обучающихся на разных этапах прохождения ИТР представляет свои наблюдения о позитивных / негативных изменениях в профессиональной деятельности педагога и эффективности реализации ИТР.

Куратор обобщает информацию о промежуточных результатах прохождения ИТР, анализирует сравнительные результаты входной и итоговой диагностик профессиональных дефицитов педагога и представляет выводы об оптимальности выбора персональной траектории профессионального развития педагога, успешном завершении прохождения ИТР или его продлении.

Кроме того, при подведении итогов в поддержку педагогического/административного работника могут выступить руководитель предметной кафедры и другие педагоги (по желанию).

Результативность реализации ИТР является одной из составляющих личного портфолио педагога и определяется индивидуальными критериями профессионально-педагогической деятельности, а именно: способность к накоплению и анализу собственного профессионального опыта, проектирование себя как профессионала, максимальное использование своих

возможностей и их компенсация, адекватность и экономичность поведенческих профессиональных действий, способность поддерживать удовлетворенность трудом, использование каждой новой возможности для профессионального совершенствования.

Важным моментом построения эффективной работы по разработке и реализации ИТР педагогов в условиях образовательной организации является **управление**.

Важно контролировать программу, чтобы убедиться, что она функционирует корректно, не отклоняется от программных целей, а работа совпадает с поставленными целями и задачами и определенной миссией.

Для эффективного организационно-методического сопровождения ИТР предлагается сформировать координационную и рабочую группы.

Координационная группа:

- предлагает и разрабатывает предложения по управлению и оценке инновационной деятельности;
- оказывает оперативную поддержку;
- помогает расширить программу, продвигая ее по различным каналам.

Координационная группа обеспечивает также руководство деятельностью и перспективное ее развитие за счет:

- корректировки миссии и целей процесса;
- решения ключевых стратегических вопросов;
- построение конструктивного взаимодействия с ключевыми заинтересованными сторонами;
- обеспечения адекватного управления рисками;
- оценки эффективности программы в отношении ее приоритетов;
- повышения эффективности рабочей группы.

В функции и обязанности членов Координационной группы входят:

- обеспечение организационного, научного, методического и социально-психологического сопровождения;

- определение ответственности за весь ход реализации программы, в том числе нормативно-правовые аспекты и риски.

Рабочая группа совместно с координационной группой

- участвует в разработке программы, планов, корректирует их при необходимости;
- проходит обучение по разработке ИТР, участвует в обучающих мероприятиях;
- непосредственно реализует программу;
- обеспечивает ввод данных и отчеты по программным решениям [18].

2.1. Ожидаемые результаты реализации ИТР педагогов и управленческих кадров

- Повышение качества образовательной деятельности педагога;
- разработанные и изданные методические пособия, статьи, программы, сценарии и др.;
- разработка новых форм, методов и приемов работы с детьми;
- доклады, выступления;
- разработка дидактических материалов, тестов, наглядностей;
- разработка и проведение открытых занятий по собственным, инновационным технологиям;
- создание комплектов педагогических разработок;
- проведение семинаров, конференций, мастер-классов, обобщение опыта по исследуемой проблеме.

Формы представления результатов педагогической деятельности

- Конспекты занятий;
- Методическая продукция;
- Портфолио;
- Творческий отчет;
- Мастер-класс;
- Творческая мастерская;

- Педагогический проект;
- Отчет о результатах (ходе) инновационной деятельности;
- Профессиональные конкурсы;
- Презентация опыта работы по выявленной проблеме.

Таким образом, предлагаемая модель построения индивидуальной траектории профессиональной и творческой реализации педагога основана на стратегических принципах менеджмента, общенаучных и педагогических положениях о моделировании, теоретических исследованиях особенностей профессионально-педагогической деятельности. Разработанная модель, построенная на принципах личностной ориентированности, рефлексивности, индивидуализации демонстрирует реальные возможности эффективного управления профессиональным развитием педагога.

Заданная модель учитывает цикл, связанный с выявлением профессиональных дефицитов отдельно взятого педагогического работника и динамику преодоления профессиональных дефицитов конкретным педагогическим работником.

2.2. Базовые форматы развития профессиональных компетенций педагогических работников образовательных организаций

К числу базовых форматов развития профессиональных компетенций школьных команд следует отнести:

- повышение квалификации и профессиональную переподготовку педагогических работников и управленческих кадров;
- наставничество педагогических работников и управленческих кадров образовательных организаций;
- адресное методическое сопровождение педагогических работников и управленческих кадров.

В части повышения квалификации и профессиональной переподготовки в настоящее время предпочтительными являются программы, тематика которых отвечает приоритетным направлениям государственной политики в

сфере образования, а также те программы, которые размещены в Федеральном реестре дополнительных профессиональных программ.

При отборе дополнительных профессиональных программ рекомендуется использовать перечень формируемых Министерством просвещения Российской Федерации ведущих тематик, отражающих приоритетные направления реализации государственной образовательной политики.

Ниже приводится примерный перечень рекомендуемых тематик дополнительных профессиональных программ, которые будут полезны для всех категорий педагогических работников и управленческих кадров:

- «Реализация требований ФГОС, ФОП»;
- «Предметное обучение на углубленном уровне»;
- «Воспитание в образовательной организации»;
- «Развитие функциональной грамотности»;
- «Инклюзивное образование»;

«Управление образованием», включая вопросы администрирования деятельности общеобразовательной организации, управления развитием общеобразовательной организации, управление ресурсами общеобразовательной организации, управление взаимодействием общеобразовательной организации с участниками отношений в сфере образования и социальными партнёрами, управление качеством образования в общеобразовательной организации;

«Цифровизация образования, применение в образовательном процессе высокотехнологичного оборудования»;

«Эффективное взаимодействие участников образовательных отношений»;

«Дополнительное образование детей»;

«Достижение технологического суверенитета» и иные.

Обучение по дополнительным профессиональным программам осуществляется в рамках ИТР с учетом дополнительных профессиональных

программ из Федерального реестра.

При выборе форм наставнического сопровождения в общеобразовательной организации рекомендуется использовать следующие способы организации работы наставнической пары или группы: «педагог – педагог», «руководитель образовательной организации – педагог», «руководитель образовательной организации – руководитель образовательной организации»,

В качестве основных видов наставнического сопровождения целесообразно рассматривать:

- виртуальное наставничество как дистанционный вид организации наставничества с использованием информационно-коммуникационных и цифровых технологий, таких как видеоконференции, платформы для дистанционного обучения, социальные сети и онлайн-сообщества, тематические интернет-порталы и др.;

- наставничество в группе как вид наставничества, когда один наставник взаимодействует с группой наставляемых одновременно (от двух и более человек) или один наставляемый взаимодействует сразу с несколькими наставниками по различным сферам педагогической деятельности;

- краткосрочное или целеполагающее наставничество, при котором наставник и наставляемый встречаются по заранее установленному графику для постановки конкретных целей, ориентированных на определенные краткосрочные результаты;

- реверсивное наставничество, когда профессионал младшего возраста становится наставником опытного работника по вопросам новых тенденций, технологий, а опытный педагог становится наставником молодого педагога в вопросах методики и организации учебно-воспитательного процесса;

- ситуационное наставничество, при котором наставник оказывает помощь или консультацию всякий раз, когда наставляемый нуждается в них: роль наставника состоит в том, чтобы обеспечить немедленное реагирование

на ту или иную ситуацию, значимую для его подопечного;

- скоростное консультационное наставничество как однократная встреча наставника (наставников) с наставником более высокого уровня (профессионалом/компетентным лицом) с целью построения взаимоотношений с другими работниками, объединенными общими проблемами и интересами или обменом опытом [14].

Ключевую роль в области адресного методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров играет методическая служба общеобразовательной организации, обеспечивающая эффективное решение следующих ключевых задач:

- выявление и нивелирование профессиональных дефицитов на основе построения ИТР педагогических работников и управленческих кадров;

- своевременное и оперативное определение по запросам педагогических работников и управленческих кадров проблем развития и функционирования общеобразовательной организации;

- анализ / самоанализ профессиональной деятельности педагогических работников и управленческих кадров в соответствии с темами самообразования, предупреждение и преодоление недостатков и затруднений в их деятельности, выработка путей решения педагогических и управленческих проблем и затруднений;

- ознакомление педагогических работников и управленческих кадров с достижениями педагогической науки и практики, с новыми педагогическими и управленческими технологиями, наиболее эффективными способами организации образовательной деятельности, внедрение в деятельность образовательной организации лучших педагогических практик;

- методическое и ресурсное обеспечение образовательной деятельности, в том числе методическое сопровождение внедрения обновленных федеральных государственных образовательных стандартов начального общего, основного общего и среднего общего образования,

осуществление мониторинга и фиксации хода и результатов внедрения;

– организация «горизонтального» обучения педагогических работников и управленческих кадров в рамках общеобразовательной организации, сетевого взаимодействия, взаимодействий внутри профессиональных сообществ;

– организация создания педагогическими работниками собственных методических разработок, и образовательных продуктов для применения в условиях общеобразовательной организации.

Деятельность методической службы в общеобразовательной организации осуществляется в форматах педагогического совета, методического (научно-методического) совета, предметных кафедр педагогических работников, проблемно-творческих групп, профессиональных педагогических сообществ и ассоциаций педагогических работников, «пар» педагогов, объединенных на разных основаниях.

2.3. Основные риски и пути их минимизации

№ п/п	Наименование	Описание
1	Недостаточная информированность педагогической общественности об индивидуальным траекториях педагогов, неготовность к включению в реализацию проекта	Разъяснительная работа, проведение семинаров, педагогических советов, тематических собраний, применение активных методов обучения (деловые игры, мастер-классы, тренинги)
2	Отсутствие "обратной связи" от сопровождаемых педагогов при проектировании и реализации индивидуальной траектории	Проведение разъяснительной работы, выявление причин, корректировка планов
3	Перегрузка специалистов в силу реализации дополнительных задач	Планирование резерва для поощрения специалистов,

	профессиональной деятельности, связанных с реализацией проекта	участвующих в реализации проекта; привлечение к работе школьной психологической службы
4	Возникновение внутреннего и внешнего напряжения между участниками образовательных отношений в связи с внедрением нового.	Разъяснение участникам образовательных отношений концепции проекта и преимуществ, которые будут получены при достижении планируемых результатов его реализации; привлечение к работе школьной психологической службы
5	Финансирование и технические риски	Минимизация расходов путем перераспределения финансовых средств, направленных на реализацию мероприятий проекта, привлечение внебюджетных средств

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Безматерных Т.А., Захарова Л.Г., Тринитатская О.Г. / Управление инновационными процессами в образовательном учреждении: учебное пособие / Т.А. Безматерных, Л.Г. Захарова, О.Г. Тринитатская. – Ростов н/Д.: изд-во ГБОУ ДПО РО РИПК и ППРО, 2016.
2. Безматерных Т.А., Терещенко О.Ю. Профессиональный рост учителя в современном образовательном пространстве: проектирование модели построения индивидуальной траектории профессиональной и творческой реализации педагога в условиях непрерывного образования // Интернет-журнал «Мир науки», 2018, №5.
3. Безматерных, Т.А. Управление развитием муниципальной системы образования в условиях мегаполиса (на примере города Ростова-на-Дону): дис канд. пед. наук 13.00.01 / Татьяна Алексеевна Безматерных. – Ростов-на-Дону, 2013. – 260.
4. Гаранина Ж.Г. Мотивационно-смысловые компоненты в структуре личностно-профессионального саморазвития будущих специалистов //Гуманитарий: актуальные проблемы гуманитарной науки и образования. - 2014. -№ 3 (27). - С. 28-34.
5. Гафнер Ю.А. Опыт реализации целевой модели наставничества в форме «преподаватель-преподаватель» // Академический вестник. Вестник СПб АППО. 2022. №2. С.71–74.
6. Игнатьева Л.В. Специфика педагогической модели сопровождения профессионального становления молодых специалистов как фактор повышения качества их работы // Мир науки, культуры, образования. 2018. №1. С.163–165.
7. Казакова, Е.И. Теоретические основы развития общеобразовательной школы (системно-ориентационный подход): автореф. дис. ... пед. наук / Е.И. Казакова. – СПб., 1995. – 32 с.
8. Организация тьюторского сопровождения в общеобразовательном учреждении: методическое пособие. – Белгород, 2011. – 223 с.

9. Организационно-методическое сопровождение непрерывной профессиональной подготовки педагогов / В. А. Адольф [и др.] // Народное образование. 2022. №3. С. 115–120.

10. Подорога, И.А. Профессиональный рост персонала как фактор повышения качества образования в учреждении среднего профессионального образования: дис. ... канд пед. наук: 13.00.08 / Ирина Анатольевна Подорога. – Владикавказ, 2011. – 229 с.

11. Радионова, Н.Ф. Исследование проблем высшего педагогического образования как путь совершенствования многоуровневой подготовки специалиста в сфере образования / А.П. Тряпицына, Н.Ф. Радионова // Подготовка специалиста в области образования: Научно-исследовательская деятельность в совершенствовании профессиональной подготовки: коллективн. моногр. – СПб.: Изд-во РГПУ им. А.И. Герцена, 1999. – Вып. VII. – С. 7-17.

12 Распоряжение Министерства просвещения Российской Федерации от 27 августа 2021 г. № Р-201 «Об утверждении методических рекомендаций по порядку и формам диагностики профессиональных дефицитов педагогических работников и управленческих кадров образовательных организаций с возможностью получения индивидуального плана.

13. Распоряжение Министерства просвещения Российской Федерации от 15 декабря 2022 г. № Р-303 «О внесении изменений в Концепцию создания единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров, утвержденную распоряжением Министерства просвещения Российской Федерации от 31 декабря 2020 г. №Р- 174».

14. Распоряжение Минпросвещения России от 25.12.2019 № Р-145 «Об утверждении методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с

применением лучших практик обмена опытом между обучающимися». – URL: <https://docs.edu.gov.ru/document/b014f0f434e770efe527956bdb272a38/download/2649/> (дата обращения: 29.09.2021).

15. Синельникова Т.А., Панюшкина К.М. Портрет учителя как собирательный образ исследований ученых, психологов и самих учащихся [Текст] // Педагогическое мастерство: материалы V Междунар. науч. конф. (г. Москва, ноябрь 2014 г.). – М.: Буки-Веди, 2014. – С. 276-278. – URL <https://moluch.ru/conf/ped/archive/144/6534/> (дата обращения: 18.02.2025).

16. Татаринова В.А. Профессиональный самоменеджмент педагога // Научно-методический электронный журнал Концепт. - 2015. - Т. 26. - С. 236-240.

17. Тринитатская, О.Г. Развитие профессиональной компетентности учителей в условиях инновационной школы [Текст]: учебное пособие / О.Г. Тринитатская, Л.Г. Захарова, А.В. Основин; под общ. ред. О.Г. Тринитатской. – Ростов н/Д.: Изд-во ГБОУ ДПО РО РИПК и ППРО, 2015. – 296 с.

18. Файн М.Б. Индивидуальная образовательная траектория педагога как средство достижения его профессионального развития// Проблемы современного педагогического образования. 2022, стр. 348-355.

19. Хлебунова, С.Ф. Управление организационными изменениями в школе в условиях новой стратегии образования [Текст]: учебное пособие / С.Ф. Хлебунова, С.В. Бочаров, Л.Г. Захарова, Г.А. Кислицына; под общ. ред. О.Г. Тринитатской. – Ростов н/Д.: Изд-во ГБОУ ДПО РО РИПК и ППРО, 2017. – 284 с.

20. Ясвин В.А. Школьная среда как предмет измерения: экспертиза, проектирование, управление. - М.: Народное образование, 2019. - 448 с.