



**«Ленинградский областной институт развития образования»
Центр непрерывного повышения профессионального мастерства
педагогических работников**

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

**для муниципальных органов управления образованием,
муниципальных методических служб и руководителей общеобразовательных
организаций *Волховского муниципального района* по сопровождению
педагогов в соответствии с требованиями к содержанию и реализации
индивидуального образовательного маршрута педагога (ИОМ)**

(по результатам оценки профессионально-педагогических профилей педагогов)

**Ленинградская область
2023**

Содержание

<i>Общие положения</i>	3
<i>Методологическая основа и форма диагностической работы</i>	3
<i>Результаты диагностики профессионально-педагогических профилей разных возрастных групп педагогов Ломоносовского муниципального района Ленинградской области (результаты группы респондентов)</i>	6
<i>Основания для рекомендаций выбора тематики ИОМ на основе оценки профессионально-педагогических профиля группы педагогов Ломоносовского муниципального района Ленинградской области</i>	8
<i>Рекомендуемые тематические ИОМ, соответствующие выявленным дефицитам</i>	16
<i>Логистика ИОМ. Примерные адресные рекомендации для всех субъектов РНМС (муниципальных органов управления образованием, муниципальных методических служб и руководителей общеобразовательных организаций)</i>	16
<i>Приложение 1 Подробный пример описания профессионально-педагогического профиля педагога на основе интерпретации результатов диагностики</i>	22
<i>Приложение 2 Возможности использования результатов диагностики и оценки профессионально-педагогических профилей отдельных педагогов и всего педагогического коллектива для принятия управленческих решений</i>	25
<i>Приложение 3 Пример пошаговой схемы сопровождения ИОМ педагога</i>	27
<i>Использованная литература</i>	31

* Материалы Приложений являются важной частью методических рекомендаций, к ним необходимо обращаться при изучении результатов диагностики и принятии управленческих решений на всех уровнях организации условий проектирования и реализации ИОМ педагога.

1. Общие положения

Методические рекомендации созданы на основе результатов оценки профессионально-педагогических профилей педагогов-участников диагностики профессиональных дефицитов Ломоносовского района.

1.1. Методологическая основа и форма диагностической работы:

- Форма диагностической работы:

Диагностическая работа проходила в автоматизированном режиме. Участникам была предложена гугл-анкета, в содержание вопросов которой входят формулировки Профстандарта педагога, соотносящиеся с разными профессиональными компетенциями, позволяющими педагогу выполнять разные виды/реализовывать разные направления педагогической работы.

- О методологической основе диагностического инструмента, цели и содержании

Диагностика выявления и оценки *профессионально-педагогического профиля* педагога создана на основе теории ролей, компетентностной матрицы Профессионального стандарта педагога и с учетом современных вызовов по отношению к отечественной системе образования, среди которых можно выделить ключевые:

- расширение ролевого репертуара педагога в рамках «совокупной» роли учителя;
- увеличение разнообразия содержания выполняемых педагогических функций в связи с процессами технологизации, цифровизации и индивидуализации образовательных условий в интересах ребенка;
- обеспечение непрерывности процесса повышения педагогического мастерства на основе ИОМ (индивидуального образовательного маршрута педагога, управленческих кадров).

Определение выявляемого ключевого понятия

Профессионально-педагогический профиль педагога – это набор ролей, отражающих определённые ролевые позиции, предпочитаемые педагогом в

практике и соответствующие им компетенции, которые он использует в процессе реализации педагогических функций (обучение, воспитание, развитие).

Основу оценки педагогического мастерства в методике составляет матрица компетенций Профстандарта (*знания и умения, необходимые для выполнения обозначенных в тексте документа трудовых действий*), структурированная по принципу выделения компетентностно-ролевых кластеров, отражающих несколько позиций, актуальных для современной педагогической практики: *воспитатель (коммуникатор), предметник, администратор, менеджер (соцпроекты), тьютор, психолог, методист*.

Каждая из этих позиций отличается доминантой профессиональной направленности, проявляющейся в способах педагогического воздействия:

«Предметник»	склонен к поиску методов, технологий и средств обучения и воспитания, выявляющих ценностный аспект учебного знания.
«Воспитатель»	работает в направлении поиска ценностного аспекта ситуации и/или события, развивающих эмоционально-ценностную сферу ребенка (культуру переживаний и ценностные ориентации ребенка).
«Администратор»	склонен к поиску форм, методов и управленческих практик для координации усилий всех участников образовательного процесса, вверенного ему подразделения (класса, ученического сообщества, кружка, секции, методического объединения и т.п.) с целью выявления факторов эффективности взаимодействия. Он поддерживает общий уклад и атмосферу внутри своего коллектива.
«Тьютор»	склонен использовать формы и средства индивидуализации образовательного маршрута ребёнка в рамках его обучения, воспитания и развития.
«Психолог»	использует формы, средства и методы взаимодействия с другими участниками образовательного процесса для создания комфортной образовательной среды с доступной и актуальной зоной развития ребёнка или взрослого, его общения с окружающими.
«Методист»	предпочитает педагогическую деятельность, направленную на поиск форм, средств и методов, раскрывающих обучающие, воспитательные и развивающие возможности различных видов деятельности ребенка (учебной, игровой, трудовой, спортивной, художественной и т.д.), склонен к систематизации и передаче собственного профессионального опыта.
«Менеджер»	в своей практике отдаёт предпочтение проектированию разнообразной стимульной/мотивирующей среды внутри и за пределами школьного пространства, обучающей и развивающей работе с разновозрастными группами, социальными партнёрами.

При рассмотрении результатов необходимо учитывать, что все ролевые позиции и соответствующие им компетенции отражают совокупную роль учителя

и, соответственно, группы необходимых современному педагогу профессиональных компетенций. Обработка результатов диагностики предполагает:

1) выявление особенностей *профессионально-педагогического профиля* (рис 1), отражающего уровень владения компетенциями, соответствующими каждой из педагогических ролей, востребованных в разных ситуациях деятельности и общения педагога.

2) соотнесение полученных индивидуальных и общегрупповых результатов с эталонными формальными характеристиками каждого уровня и общим направлением дальнейшей работы по проектированию и реализации ИОМ согласно письму Министерства просвещения Российской Федерации от 8 ноября 2021 г. № АЗ-872/08 «О направлении методических рекомендаций».

Ключ к определению уровня владения компетенциями

<i>Максимально возможное количество баллов, которые могут быть получены по каждой роли – 6 (высокий уровень владения компетенциями, соответствующими данной роли, виды педагогической деятельности, включающие данные компетенции, не вызывают затруднений).</i>	<i>Рекомендуется пройти курсы Академии Минпросвещения для зачисления в региональный методический актив, освоение роли наставника.</i>
<i>4 и 5 баллов – достаточный уровень владения компетенциями</i>	<i>Рекомендуется дальнейшее совершенствование группы умений и навыков в формате ИОМ</i>
<i>Средний результат – 3 – так называемая «поддерживающая точка роста», владение компетенциями, соответствующими данной роли, на среднем уровне.</i>	<i>Рекомендуется освоение группы умений и навыков в формате ИОМ</i>
<i>«Потенциальная точка роста» – от 0 до 2 (невостребованные позиции, дефицит компетенций, низкий уровень владения).</i>	<i>Рекомендуется освоение группы умений и навыков в формате ИОМ</i>

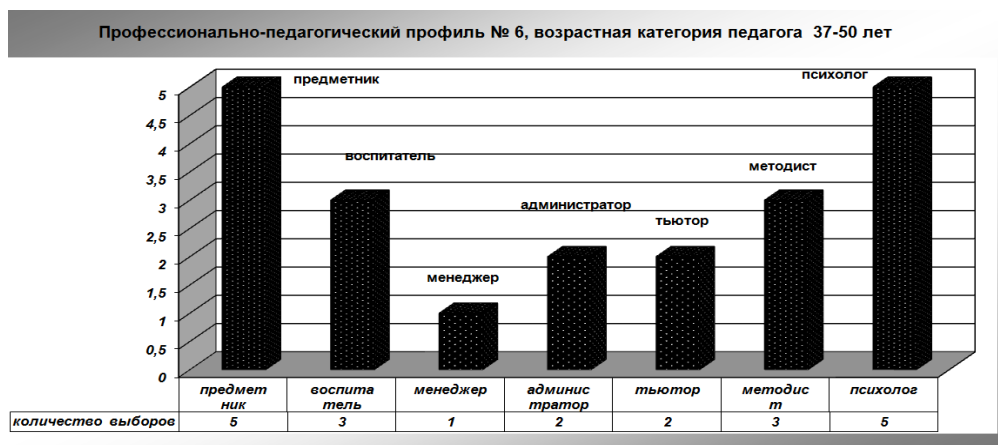


Рис. 1. Профессионально-педагогический профиль педагога возрастной категории 37-50 лет.

Цель методических рекомендаций – создание перечня предложений для муниципальных органов управления образованием, муниципальных методических служб и руководителей общеобразовательных организаций по научно-методическому сопровождению непрерывного повышения педагогического мастерства и горизонтального карьерного роста педагогов в соответствии с требованиями к содержанию и реализации индивидуального образовательного маршрута педагога (ИОМ).

**Результаты диагностики профессионально-педагогических профилей
разных возрастных групп педагогов Волховского муниципального района
Ленинградской области**
(результаты группы респондентов)

Участники диагностики: группа педагогов из школ Волховского муниципального района, всего 25 человек. Общие характеристики респондентов приведены в таблице 1.

Таблица 1

Стаж	Кол-во педагогов	Возраст	Кол-во педагогов
0-5 лет	8	до 25 лет	2
5-15 лет	13	26-35 лет	11
15-35 лет	3	36-45 лет	9
более 35 лет	1	46-55 лет	2
		56-65 лет	1
Общий итог	25		25

*Внутри группы педагогов нет строгого совпадения между показателями возраста и стажа, т.е. не во всех случаях, например, молодой возраст педагога совпадает со стажем от 0 до 5 лет.

Для описания особенностей профессионально-педагогического профиля разных *возрастных категорий* группы педагогов из школ Волховского района (на основе средних показателей) и демонстрации возможностей проводимой диагностики представим характеристики распределения выборов педагогов (средние значения в группе), сделанных ими в пользу наиболее желаемых педагогических ролей. Это позволяет увидеть возможные точки профессионального роста и существующие компетентностно-ролевые дефициты, области педагогических умений и навыков, к которым педагоги адаптируются с трудом и, возможно, испытывают дискомфорт при их выполнении (рис.2).

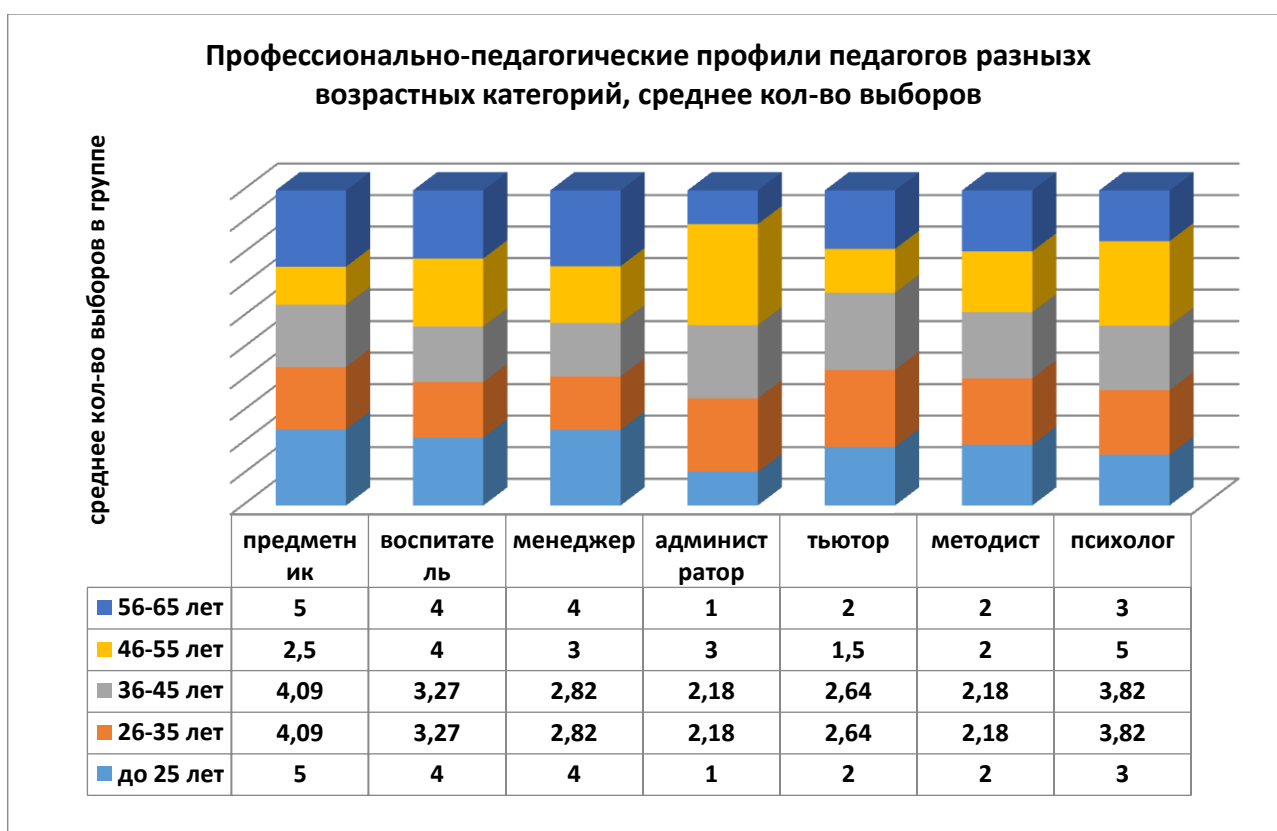


Рис. 2. Профессионально-педагогические профили разных возрастных групп педагогов, отражающие их ролевые предпочтения

Кратко прокомментируем результаты:

Возраст	Ролевые доминанты	Ролевые дефициты и поддерживающие точки роста
до 25 лет	Ролевыми доминантами в группе молодых педагогов являются позиции <i>предметника</i> , <i>менеджера (соцпроекты)</i> и <i>воспитателя</i> .	Слабо выражены в данной группе педагогов ролевые позиции <i>тьютора</i> и <i>методиста</i> . Позиция <i>администратора</i> выражена на самом низком уровне. Позиция <i>психолога</i> является поддерживающей при реализации педагогических задач*.

26-35 лет	Рольевыми доминантными можно назвать позиции <i>предметника и психолога</i> .	Слабо выражены позиции <i>администратора и методиста (потенциальные точки роста)</i> . Поддерживающие позиции (точки роста), это <i>воспитатель (коммуникатор), менеджер (соцпроекты) и тьютор</i>
36-45 лет		
46-55 лет	Рольевыми доминантами выступают позиции <i>психолога (отмечен высокий уровень) и воспитатель (коммуникатор)</i> .	Позиции <i>тьютора, методиста и предметника выражены слабо</i> , являются потенциальными точками роста.** Поддерживающими точками роста являются позиции <i>менеджера (соцпроекты) и администратора</i> .
56-65 лет	Рольевыми доминантами выступают позиции <i>предметника, воспитателя (коммуникатора) и менеджера (соцпроекты)</i> .	Позиции <i>администратора, тьютора и методиста выражены слабо</i> , могут быть охарактеризованы как потенциальные точки профессионального роста. Позиция <i>психолога</i> выступает в качестве поддерживающей точки роста.

*Нельзя не отметить, что к этой возрастной категории относится только 2 человека, поэтому приведенные данные могут быть даны только в качестве примера интерпретации результатов.

** Позиция *предметника* подлежит более внимательному рассмотрению в индивидуальных профилях, поскольку в этой возрастной категории зафиксированы ответы только 2 респондентов

Обратим внимание, что в данной группе педагогов, согласно средним значениям, позиция «*методиста*» является одинаково слабо выраженной ролевой доминантой. Возможно, это общее тенденция связана с большим количеством современных технологий, которые требуют достаточно разнообразного методического инструментария и умения подбирать соответственные методические приемы для достижения образовательных целей на конкретном материале. Позиция «*предметника*», «*воспитателя (коммуникатора)*» и «*менеджера (соцпроекты)*» одинаково выражены в группах молодых педагогов (0-25) и возрастных (56-65) на высоком и достаточном уровне.

Основания для рекомендаций выбора тематики ИОМ на основе оценки профессионально-педагогических профиля группы педагогов Волховского муниципального района Ленинградской области

Для конкретизации тематики и содержания ИОМ, отвечающих потребностям педагогов школ Волховского района, ниже мы приведем данные, демонстрирующие как наиболее часто выбираемые компетенции в составе разных

ролей, такие представляющие дефицитные области педагогических умений. На рисунке 3 представлены результаты выборов, сделанные респондентами относительно компетенций, входящих в состав роли «Предметник».

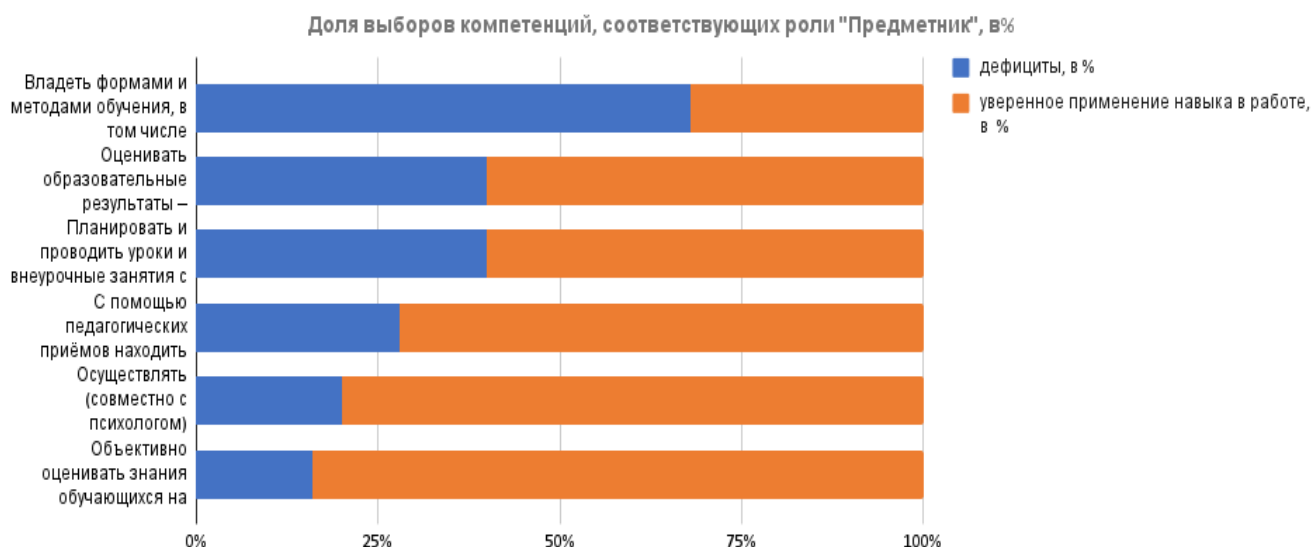


Рис. 3. Профессионально-педагогические профили разных возрастных групп педагогов, отражающие их ролевые предпочтения

Как показывает рисунок, перечень компетенций роли «Предметник» для большинства педагогов является областью педагогической работы, которую они могут выполнять на достаточно хорошем уровне. Явным дефицитом выступает компетенция «Владеть формами и методами обучения, в том числе выходящими за рамки учебных занятий: проектная деятельность, лабораторные эксперименты, полевая практика и т.п.». В то же время общая картина результатов подтверждает, что по всем компетенциям этой роли педагогам требуется пройти повышение квалификации. Ниже перечислим компетенции (они выделены серым цветом), которые требуют проработки данной позиции в рамках ИОМ:

1	Оценивать образовательные результаты – формируемые в преподаваемом предмете предметные и метапредметные компетенции.
2	Планировать и проводить уроки и внеурочные занятия с опорой на знания методики преподавания и принципов деятельностного подхода.
3	С помощью педагогических приёмов находить (обнаруживать) ценностный аспект учебного знания и информации и обеспечивать его понимание и переживание учащимися.
4	Осуществлять (совместно с психологом) мониторинг личностных характеристик для оценки личностных результатов и повышения учебной

	мотивации.
5	Владеть формами и методами обучения, в том числе выходящими за рамки учебных занятий: проектная деятельность, лабораторные эксперименты, полевая практика и т.п.
6	Объективно оценивать знания обучающихся на основе тестирования и других методов контроля в соответствии с реальными учебными возможностями детей.

На рисунке 4 представлены результаты выборов, сделанные респондентами относительно компетенций, входящих в состав роли «Воспитатель» (коммуникатор).

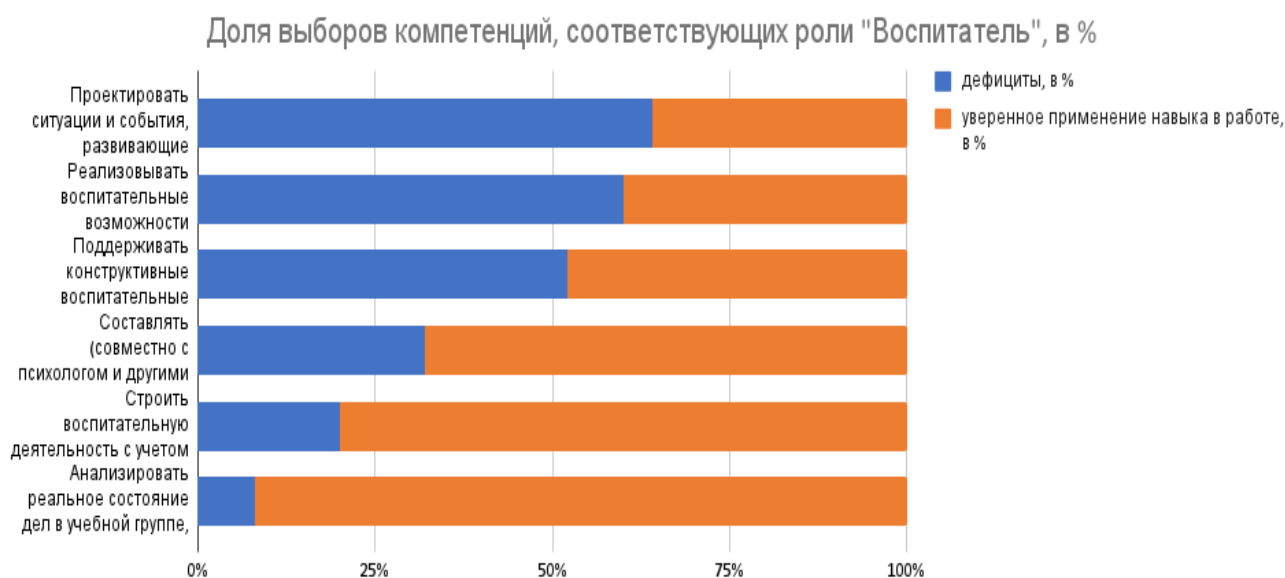


Рис. 4. Профессионально-педагогические профили разных возрастных групп педагогов, отражающие их ролевые предпочтения

Перечислим компетенции, которые требуют проработки данной позиции в рамках ИОМ:

1	Проектировать ситуации и события, развивающие эмоционально-ценностную сферу ребенка (культуру переживаний и ценностные ориентации ребенка).
2	Реализовывать воспитательные возможности различных видов деятельности (учебной, игровой, трудовой, спортивной, художественной и т.д.)
3	Анализировать реальное состояние дел в учебной группе, поддерживать в детском коллективе деловую, дружелюбную атмосферу.
4	Составлять (совместно с психологом и другими специалистами) психолого-педагогическую характеристику (портрет) личности обучающегося.
5	Строить воспитательную деятельность с учетом культурных различий детей, половозрастных и индивидуальных особенностей.

6	Поддерживать конструктивные воспитательные усилия родителей (лиц, их заменяющих) учащихся; с помощью педагогических приёмов оказывать семье помощь в решении вопросов воспитания ребенка.
---	---

На рисунке 5 представлены результаты выборов, сделанные респондентами относительно компетенций, входящих в состав роли «Менеджер» (соцпроекты).

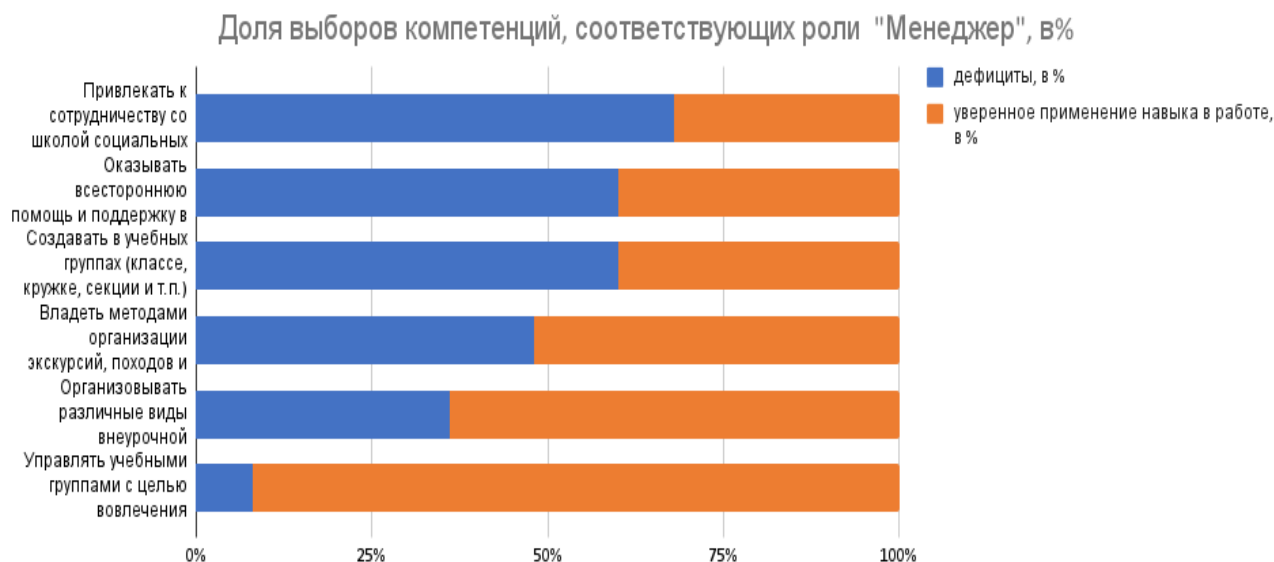


Рис. 5. Профессионально-педагогические профили разных возрастных групп педагогов, отражающие их ролевые предпочтения

Компетенции, которые требуют проработки данной позиции в рамках ИОМ:

1	Владеть методами организации экскурсий, походов и экспедиций и т.п.
2	Привлекать к сотрудничеству со школой социальных партнеров (зарубежных коллег, представителей вузов, представителей общественных движений, специалистов дополнительного образования и т.п.) для создания разнообразной обучающей и развивающей среды.
3	Оказывать всестороннюю помощь и поддержку в организации ученических органов самоуправления.
4	Организовывать различные виды внеурочной деятельности: игровую, учебно-исследовательскую, художественно-продуктивную, культурно-досуговую с учетом возможностей образовательной организации, места жительства и историко-культурного своеобразия региона
5	Создавать в учебных группах (классе, кружке, секции и т.п.) разновозрастные детско-взрослые общности обучающихся, их родителей (законных представителей) и педагогических работников.
6	Управлять учебными группами с целью вовлечения обучающихся в процесс обучения и воспитания, мотивируя их учебно-познавательную деятельность.

На рисунке 6 представлены результаты выборов, сделанные респондентами относительно компетенций, входящих в состав роли «Администратор».

Как мы видим, ролевая позиция «Администратор» является одной из самых дефицитных компетентностных областей, и это указывает на необходимость тщательной проработки данных компетенций, поскольку умение работать с документами, статистическими отчетами по результатам внешних оценочных процедур, наличие навыков составления и реализации регламентов является очень значимым для педагога любого уровня образования. Мы исходим из того, что все эти виды деятельности педагог реализует на уровне творческих и проектных групп, в процессе предметной работы, в работе классного руководителя и т.п.



Рис. 6. Профессионально-педагогические профили разных возрастных групп педагогов, отражающие их ролевые предпочтения

Компетенции, которые требуют проработки данной позиции в рамках ИОМ:

1	Изучать и интерпретировать для образовательной практики нормативные документы по вопросам обучения и воспитания детей и молодежи.
2	Возглавлять какие-либо структурные подразделения ОУ/творческие или проектные группы, МО, планировать их работу. Согласно законным и подзаконным актам составлять локальные документы, регламентирующие работу ОУ по разным направлениям.
3	Контролировать соблюдение педагогами правовых, нравственных и этических норм, требований профессиональной этики в рамках своей зоны ответственности.

4	Знать нормативные правовые, руководящие и инструктивные документы, регулирующие организацию и проведение мероприятий за пределами территории образовательной организации (экскурсий, походов и экспедиций).
5	Поддерживать уклад, атмосферу и традиции жизни школы, внося в них свой положительный вклад.
6	Формулировать, устанавливать и регулировать четкие правила поведения обучающихся в соответствии с уставом и правилами внутреннего распорядка образовательной организации.

На рисунке 7 представлены результаты выборов, сделанные респондентами относительно компетенций, входящих в состав роли «Тьютор».

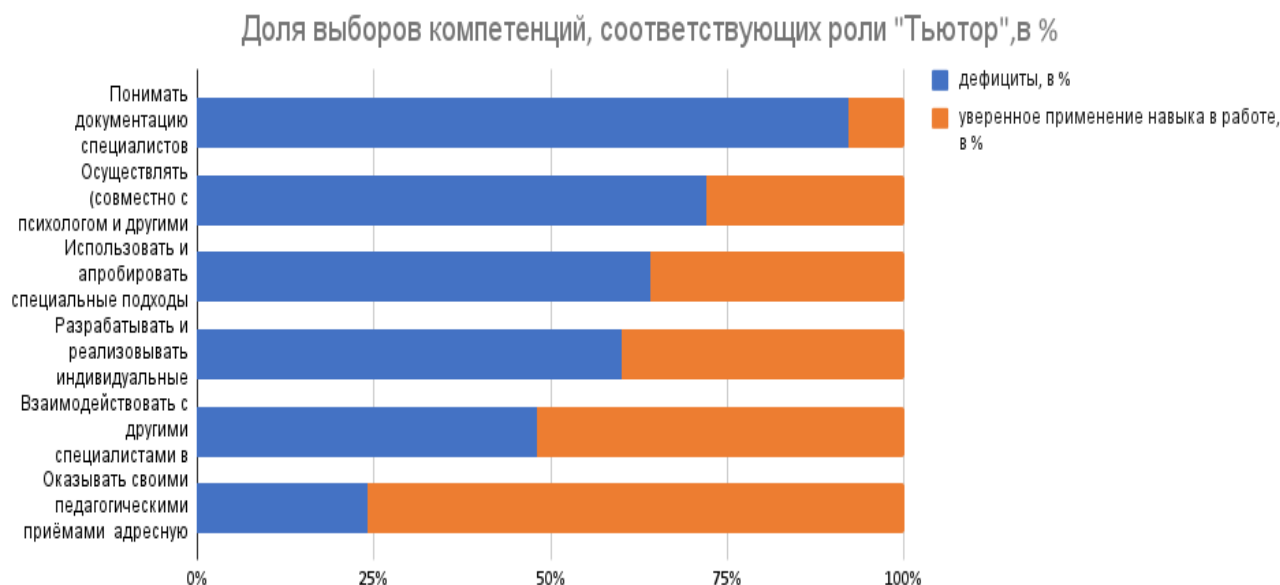


Рис. 7. Профессионально-педагогические профили разных возрастных групп педагогов, отражающие их ролевые предпочтения

Компетенции, которые требуют проработки данной позиции в рамках ИОМ:

1	Понимать документацию специалистов (психологов, дефектологов, логопедов и т.д.)
2	Осуществлять (совместно с психологом и другими специалистами) психолого-педагогическое сопровождение основных общеобразовательных программ.
3	Использовать и апробировать специальные подходы к обучению в целях включения в образовательный процесс всех обучающихся, в том числе с особыми потребностями в образовании: (одарённые, дети с ОВЗ, дети, для которых русский язык не является родным).
4	Разрабатывать и реализовывать индивидуальные образовательные

	маршруты: индивидуальные программы развития и образовательные программы с учетом личностных и возрастных особенностей обучающихся.
5	Взаимодействовать с другими специалистами в рамках психолого-медико-педагогического консилиума.
6	Оказывать своими педагогическими приёмами адресную помощь обучающимся.

На рисунке 8 представлены результаты выборов, сделанные респондентами относительно компетенций, входящих в состав роли «Методист».

Доля выборов компетенций, соответствующих роли "Методист", в %

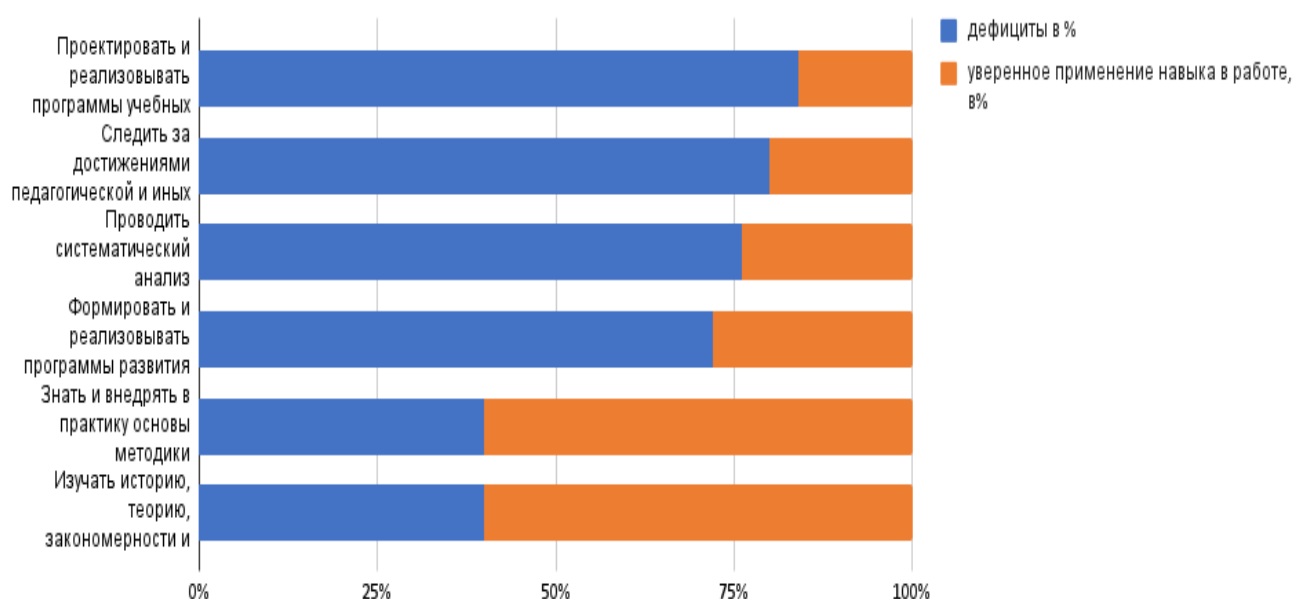


Рис. 8. Профессионально-педагогические профили разных возрастных групп педагогов, отражающие их ролевые предпочтения

Компетенции, которые требуют проработки данной позиции в рамках ИОМ:

1	Проектировать и реализовывать программы учебных дисциплин в рамках основной общеобразовательной программы, воспитательные программы.
2	Следить за достижениями педагогической и иных наук о человеке, знать научное представление о результатах образования, путях их достижения и способах оценки.
3	Изучать историю, теорию, закономерности и принципы построения и функционирования образовательных (педагогических) систем, роль и место образования в жизни личности и общества.
4	Проводить систематический анализ эффективности учебных занятий и подходов к обучению.
5	Формировать и реализовывать программы 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.
6	Знать и внедрять в практику основы методики воспитательной работы, основные принципы деятельностного подхода, виды и приемы современных педагогических технологий.

На рисунке 9 представлены результаты выборов, сделанные респондентами относительно компетенций, входящих в состав роли «Психолог».

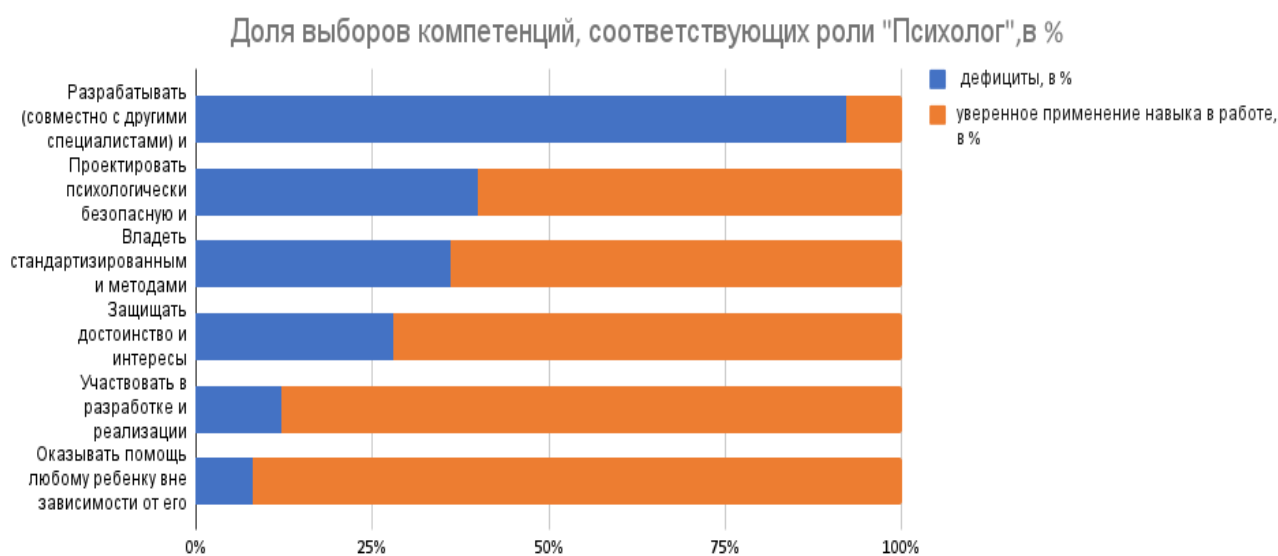


Рис. 9. Профессионально-педагогические профили разных возрастных групп педагогов, отражающие их ролевые предпочтения

Компетенции, которые требуют проработки данной позиции в рамках ИОМ:

1	Разрабатывать (совместно с другими специалистами) и реализовывать совместно с родителями (законными представителями) программы индивидуального развития ребенка.
2	Владеть стандартизированными методами психодиагностики личностных характеристик и возрастных особенностей обучающихся.
3	Проектировать психологически безопасную и комфортную образовательную среду, знать и уметь проводить профилактику различных форм насилия в школе.
4	Защищать достоинство и интересы обучающихся, помогать детям, оказавшимся в конфликтной ситуации и/или неблагоприятных условиях.
5	Участвовать в разработке и реализации программы развития образовательной организации в целях создания безопасной и комфортной образовательной среды
6	Оказывать помощь любому ребенку вне зависимости от его реальных учебных возможностей, особенностей в поведении, состояния психического и физического здоровья.

Рекомендуемые тематические ИОМ от ЦНППМ, соответствующие выявленным дефицитам*

На основании представленных результатов рекомендуются к прохождению следующие обязательные тематические ИОМ педагога:

- «Метапознание в обучении: формируем и развиваем регулятивные УУД»
- «Оценивание как инструмент повышения качества образования»
- «Психолого-педагогическая компетенция в действии»
- «Функциональная грамотность: формирование и оценка (модули по общепедагогическому и предметному содержанию темы)»

** Приведен минимальный обязательный перечень ИОМ.*

- За консультациями по конкретным курсам, индивидуальными консультациями по результатам профиля конкретного педагога и запросам самих педагогов необходимо обращаться к методистам ЦНППМ.
- Также для выбора содержания ИОМ педагога рекомендуется обратиться за консультацией на кафедры ГАОУ ДПО «ЛОИРО», в частности, необходимо обратить внимание на курсы повышения квалификации по методике преподавания отдельных предметов, аналитической деятельности и курсы и мероприятия, способствующие повышению уровня психолого-педагогических компетенций.

Логистика ИОМ

Примерные адресные рекомендации для всех субъектов РНМС (муниципальных органов управления образованием, муниципальных методических служб и руководителей общеобразовательных организаций)

Ключевое свойство ИОМ – определение зоны ближайшего развития педагога (ЗБР) и учет индивидуальных дефицитов/потребностей учителя. На практике при проектировании ИОМ для педагогов, показавших разные результаты проверки предметных, общепедагогических и методических компетенций, мы рекомендуем представителям муниципальных органов управления образованием, муниципальных методических служб и руководителям

общеобразовательных организаций на основе конкретных результатов диагностики организовать совместно с педагогом проектирование ИОМ, следуя предлагаемому алгоритму действий (таблица 2).

Представленный алгоритм разработки и сопровождения ИОМ позволяет выстроить логику реализации научно-методического сопровождения профессионального роста педагогов и решать вопросы развития разных компетенций, недостаточная сформированность которых выявлена в процессе диагностики.

Логистика ИОМ

Таблица 2

Этап ИОМ	Примерная характеристика материалов, с которыми работает специалист	Функции/действия субъектов РНМС		
		Педагог	Руководитель ОО/заместитель директора по УВР	Муниципальный/региональный методист /представитель органов управления образованием, ответственный за данное направление
1 Диагностика	Диагностические материалы	Прохождение (само)диагностики профессиональных дефицитов	Организация проведения диагностики совместно с ММС Создание и утверждение школьного Положения об ИОМ педагога	Организация проведения диагностики совместно с ЦНППМ, ММС и ОО
Основание действий на этапе 1	Приказы и официальные запросы	Приказ по школе о прохождении диагностики; Школьное Положение об ИОМ педагога;	Приказ по школе о прохождении диагностики конкретными педагогами; Школьное Положение об ИОМ педагога;	Официальный запрос на проведение диагностики и получение рекомендаций к ИОМ от ЦНППМ;
2 Разработка ИОМ	Мероприятия для содержания ИОМ, которые предложены: — самим педагогом — ЦНППМ, ММС/региональным методистом — зам. директора по УВР	Знакомится с Методическими рекомендациями и Приложением к ним; Знакомится со школьным Положением об ИОМ педагога; После аналитического рассмотрения формирует пул предложений по своему ИОМ. Обращается за консультацией к региональному методисту и зам. директора по УВР со своими результатами и предложениями.	Знакомится с общими результатами диагностики и методическими рекомендациями от ЦНППМ; Приглашает на встречу регионального методиста /представителя ММС; Проводит консультации по результатам и содержанию ИОМ: - с группой педагогов при участии ММС проводит встречу в формате управленческой сессии или др. Итог сессии – Приложение к приказу о прохождении ИОМ, где есть: - список педагогов и название	Знакомится с общими результатами диагностики и методическими рекомендациями от ЦНППМ; Присутствует на встрече с группой педагогов в формате управленческой сессии или любом др. Вносит предложения, касающиеся региональных мероприятий, полезных для восполнения педагогических дефицитов; Формирует по согласованию график встреч по контролю за

			<p>тематического(их) ИОМ от ЦНППМ, - предложения от педагогов, предложения мероприятий на школьном уровне от зам. директора, предложения от представителя ММС/регионального методиста; - сроки прохождения ИОМ - дата и форма отчета по ИОМ - ответственные за работу с ИОМ педагогов - подпись педагога, завуча и представителя ММС/регионального методиста под содержанием ИОМ - график консультаций зам. директора для педагогов по ИОМ;</p>	<p>текущими результатами прохождения ИОМ; Презентует свой график консультаций для педагогов, заместителей директоров по УВР и руководителей МО школы По согласованию утверждает (заверяет подписью) содержание ИОМ и сроки реализации.</p>
			<i>По индивидуальным консультациям схема работы повторяется. На эти встречи могут быть приглашены 2-3 педагога с одинаковыми результатами.</i>	<i>По индивидуальным консультациям схема работы повторяется. На эти встречи могут быть приглашены 2-3 педагога с одинаковыми результатами.</i>
Основание действий на этапе 2	Приказы и Методические рекомендации	Методические рекомендации ЦНППМ с Приложениями, электронные письма с персональными результатами;	Методические рекомендации ЦНППМ с Приложениями Приказ руководителя ОО с Приложением. Школьное Положение об ИОМ педагога;	Методические рекомендации ЦНППМ с Приложениями Приказ руководителя о назначении ответственного за работу с ИОМ педагогов и взаимодействии с ЦНППМ по данному вопросу;
3 реализация ИОМ	Утвержденные планы ИОМ педагога	Поэтапное участие и осуществление деятельности по ИОМ, участие в мероприятиях, которые соответствуют: - развитию «слабой(ых)» компетенции(ий);	Контроль прохождения ИОМ по заранее намеченному графику контрольных и консультационных встреч; Подбор мероприятий школьного уровня для обеспечения возможности	Получение обратной связи об особенностях прохождения педагогом ИОМ от зам. директора, руководителя МО школы; Консультирование педагогов и зам. директоров по запросу и по

		<p>- позволяют учиться на примерах и в поисково-проблемном режиме самостоятельно;</p> <p>- допускают возможность участия коллег-наставников;</p> <p>-заметно для самого педагога способствуют повышению мастерства;</p>	<p>переноса в практику полученных знаний и навыков;</p> <p>Тесное взаимодействие с региональным методистом/ММС;</p> <p>Посещение и анализ уроков/занятий педагога;</p> <p>Подготовка с педагогом отчетных мероприятий;</p>	<p>графику консультаций;</p> <p>Посещение и анализ уроков/занятий, экспертное обсуждение во время консультаций динамики изменений.</p>
Основание действий на этапе 3	Приказы о содержании, сроках прохождения и ответственных за эффективность прохождения ИОМ и Приложения к ним	Приказы, протоколы встреч с рекомендациями, возможно ведение дневника самонаблюдений педагога.	Приказы о содержании, сроках и ответственных за эффективность прохождения ИОМ и Приложения к ним;	Приказы о содержании, сроках и ответственных за эффективность прохождения ИОМ и Приложения к ним;
			<p>Протоколы встреч с рекомендациями, договоры о социальном партнёрстве, расширяющем возможности обучения педагога;</p> <p>Инструкции по подготовке к итоговой презентации нового опыта.</p> <p>Школьное Положение об ИОМ педагога;</p>	<p>Договоры о социальном партнёрстве, расширяющем возможности обучения педагога;</p> <p>Протоколы встреч с рекомендациями;</p> <p>Инструкции по отдельным видам обучения и самообучения, по подготовке к итоговой презентации нового опыта.</p>
4 Оценка эффективности	Описание итогового формата презентации нового опыта	Представляет обобщение полученного опыта в заранее утвержденном формате, проходит итоговую диагностику (по решению на уровне ОО и ММС).	<p>Организует публичную форму представления опыта и итоговое тестирование (если запланировано);</p> <p>Фиксирует результаты прохождения ИОМ и полученные оценки в виде баллов, отзывов, экспертных заключений, рефлексии педагога*.</p> <p>Организует заседание МО школы при участии регионального методиста/ представителя ММС;</p> <p>Оформляет решение заседания</p>	<p>Принимает участие в процедуре отчета и организации прохождения итогового тестирования (если предусмотрено ОО);</p> <p>Оформляет и передает педагогу рекомендации для дальнейшей работы в формате непрерывного повышения педагогического мастерства в письменном виде;</p> <p>Контролирует написание педагогом рефлексивного отчета на</p>

			<p>МО школы с участием ММС относительно эффективности и завершенности ИОМ;</p> <p>Вместе с представителем ММС/рег. методистом формирует и фиксирует методические рекомендации для педагога;</p> <p>При необходимости назначает наставника для проходившего ИОМ с целью сопровождения его развития или делает его наставником для других педагогов, которым показан тот же ИОМ, если сам педагог был успешен.</p>	<p>сайте ЦНППМ;</p> <p>Составляет методические рекомендации для педагога, согласует их с зам. директора по УВР;</p> <p>Ведет реестр педагогов, прошедших обучение в формате ИОМ;</p>
Основание действий на этапе 4		<p>Приказы, протоколы встреч с рекомендациями, дневник самонаблюдений педагога (если был предусмотрен).</p>	<p>Приказы о содержании, сроках и ответственных за эффективность прохождения ИОМ и Приложения к ним;</p> <p>Школьное Положение об ИОМ педагога;</p> <p>Протоколы встреч с рекомендациями, договоры о социальном партнёрстве;</p> <p>Инструкции по подготовке к итоговой презентации нового опыта.</p>	<p>Приказы о содержании, сроках и ответственных за эффективность прохождения ИОМ и Приложения к ним;</p> <p>Протоколы встреч с рекомендациями.</p> <p>Договоры о социальном партнёрстве;</p> <p>Инструкции и рекомендации по отдельным видам обучения и самообучения, по подготовке к итоговой презентации нового опыта.</p>

Пример описания профессионально-педагогического профиля педагога возрастной категории 37-50 лет (рис.1)

Как видно на рисунке 1, ролевыми доминантами респондента являются роли «предметник» и «психолог» (это зона компетентностно-ролевого комфорта, предмет совершенствования). Слабо выражены ролевые позиции «тьютора», «менеджера» (соцпроекты) и «администратора». Ролевые позиции «воспитателя» (коммуникатора) и «методиста» являются поддерживающими точками роста, ресурсы которых педагог может задействовать для повышения мастерства по выявленным компетентностным дефицитам.

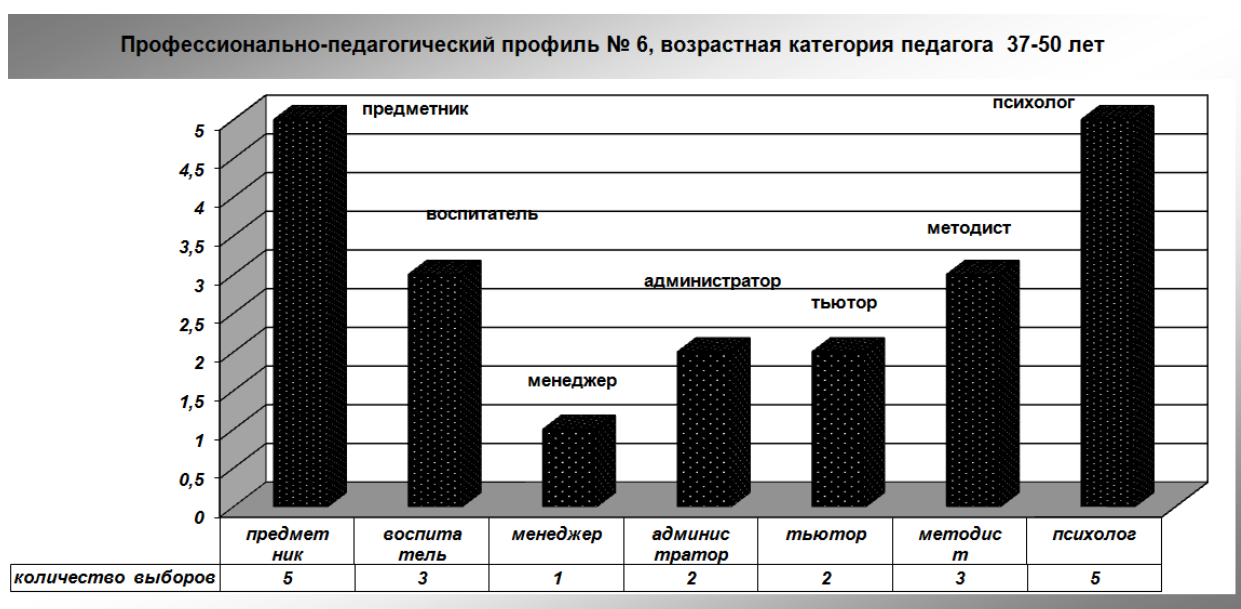


Рис. 1. Профессионально-педагогический профиль педагога возрастной категории 37-50 лет.

Работа в роли «администратора» направлена на составление и контроль реализации различных регламентов внутреннего распорядка работы школы, её структурных подразделений, отражающих трудовые и этические требования, предъявляемые к деятельности и организационному поведению педагогов и обучающихся. Кроме того, актуальной задачей является необходимая сегодня для педагога практика интерпретации нормативных документов по вопросам обучения и воспитания детей и молодежи, включая работу с регламентами, связанными с организацией мероприятий, проводимых за пределами территории образовательной организации. Этот вид деятельности необходим педагогу для

работы педагогических команд, проектных и творческих групп, работы с классом. У данного респондента эта компетентностно-ролевая позиция является «западающей». В реальной практике педагог часто работает с регламентами и аналитическими материалами (например, результаты внешних оценочных процедур). Следовательно, при проектировании ИОМ необходимо обратить внимание на курсы, ориентированные на разные аспекты работы с информацией. Это может быть аналитическая деятельность, развитие критического мышления, курсы по мнемотехнике, поскольку очень часто педагоги не хотят работать с документами, поскольку не обладают навыками их прочтения и быстро забывают информацию или просто не воспринимают ее сути при чтении.

Деятельность в роли *«тьютора»* может отражать значимые для современной школы мероприятия. К ним относится осуществление индивидуального подхода к сопровождению образовательных программ для особых категорий обучающихся, взаимодействие с конкретными заинтересованными людьми и организациями (родители, социальные партнёры) для создания развивающей среды в случае наличия детей с особыми потребностями или педагогов, которые выбирают индивидуальные программы профессионального повышения квалификации. Кроме организации названных мероприятий, тьюторы осуществляют сопровождение установленных контактов и конкретных участников образовательного процесса.

У данного респондента роль *«тьютора»* тоже является «компетентностно-дефицитной». В ее развитии помогут не только правильно подобранные мероприятия для обучения и развития необходимых навыков, но и ресурс компетенций «методиста», «предметника» и ярко выраженная роль «психолога».

Интегрируя уже имеющиеся навыки, педагог должен научиться организовывать и сопровождать индивидуальные образовательные маршруты учеников, освоить алгоритмы организации занятий, соответствующих возможностям и потребностям детей, адресно работать с учениками в классе, видеть и учитывать зону ближайшего развития каждого.

Безусловно, его внутренний «психолог», умение быть эмпатичным, склонность к созданию психологически безопасных условий, работать с конфликтами помогут ему в этом. Рекомендуется в содержание ИОМ включить курсы и мероприятия по развитию компетенций тьютора.

Содержание ИОМ, составляющих его частей должно способствовать повышению уровня компетенций по названным выше нескольким позициям. Это позволит нивелировать «компетнтностный» разрыв между знанием методик, форм, технологий проведения уроков и других мероприятий и представлением о связи между способами и приёмами создания педагогических обучающих и развивающих форм работы и основными задачами, стоящими перед современным педагогом: формирование УУД согласно критериям сформированности по ФГОС, достижение метапредметных и личностных результатов. Для успешной работы педагог должен не только видеть потенциальные развивающие стимулы окружающей среды, но и знать регламенты, согласно которым она может быть использована, привнесена в образовательное пространство. Добавим, что развитие методических компетенций во многом способствует формированию педагогической рефлексии.

Ролевая позиция «менеджера» (*соцпроекты*) раскрывается через реализацию направления деятельности, организацию работы, управление и контроль за деятельностью участников образовательного процесса и сообществ (детских, взрослых, смешанных). Менеджер по своему типу обладает видением возможностей создания и организации разнообразной стимульной среды, условий для разностороннего развития личности участников образовательного процесса.

В данном случае эта ролевая доминанта выражена очень слабо. В качестве поддерживающей может выступить ролевая позиция «воспитателя» (*коммуникатора*). Деятельность «воспитателя» (*коммуникатора*) может быть направлена на организацию мероприятий, оказывающих воспитательное воздействие на личность своим ценностным содержанием. Воспитатель осуществляет связь ребёнка со средой, адаптирует участников образовательного процесса, в первую очередь детей, к социально одобряемым нормам жизни, он

владеет навыком формулировки воспитательной оценки поступков ребёнка. Воспитатель выявляет и подбирает набор характеристик среды с точки зрения её воспитательных возможностей. Так, имеющийся компетентностный ресурс может способствовать развитию позиции «менеджера». Знания о том, какое содержание необходимо отработать с точки зрения воспитания, кого нужно привлечь к этой работе помогут сначала смоделировать организацию разных форматов взаимодействия. Затем уже и на практике, возможно, при поддержке коллег, педагог сможет научиться решать организационные задачи взаимодействия на более высоком уровне и с четким понимаем цели привлечения социальных партнеров и доведения через это сотрудничество адресных мер поддержки развития ученика.

Рекомендуется включить в ИОМ мероприятия по организации сетевого взаимодействия работе с родителями, с детскими сообществами.

Таким образом, используя чек-листы к расшифровке компетентностного содержания каждой роли педагога, и сам педагог, и заместитель директора/руководитель МО смогут продумать содержание и варианты реализации ИОМ педагога.

В рамках ИОМ данному педагогу также рекомендуется пройти поэтапно несколько обязательных тематических ИОМ:

- «Метапознание в обучении: формируем и развиваем регулятивные УУД»
- «Оценивание как инструмент повышения качества образования»
- «Психолого-педагогическая компетенция в действии»

Приложение 2

Возможности использования результатов диагностики и оценки профессионально-педагогических профилей отдельных педагогов и всего педагогического коллектива для принятия управленческих решений

№	для администрации ОО	для педагогов
1	целенаправленное проектирование ИОМ педагога с учетом сильных, слабых и поддерживающих компетентностных ресурсов учителей	целенаправленное проектирование ИОМ педагога с учетом своих «точек роста» и «точек силы»: восполнение дефицитов и

		совершенствование сильных сторон
2	управление профессиональной деятельностью педагогов школы на основе модели «управления по компетенциям» с учетом индивидуальных особенностей сотрудников	осознание своих сильных и слабых сторон
3	распределение внутри коллектива/творческих/рабочих групп не только существующих, но и новых видов деятельности (тьюторская, психолого-педагогическая, наставническая и проч.) и/или сопутствующих преподаванию видов деятельности, востребованных в современном образовательном процессе	развитие педагогической рефлексии по отношению к себе, к результатам своей работы и педагогического воздействия на обучающихся
4	выявление компетентностных дефицитов и возможностей профессионального роста внутри педагогического коллектива	понимание предпочитаемых способов деятельности в разных ситуациях выполнения педагогических задач
5	получение информации об общем профиле коллектива, с целью выявления наличия/отсутствия разрыва между преобладающими компетенциями и стоящими перед ОО задачами	управление процессом непрерывного профессионального развития на основе обращения к содержанию разных ролей педагога и соответствующих им компетенций
6	подбор персонала с учетом «дефицитных компетенций» для более эффективного выполнения задач ОО	получение опыта самодиагностики и проведение самостоятельного анализа полученных результатов
7	мотивация к профессиональному развитию на основе знакомства педагогов с результатами диагностики	осознанное расширение ролевого репертуара в процессе профессионального развития

Для руководителей органов управления образованием, методических служб, общеобразовательных организаций наиболее интересным может быть вопрос о профессионально-педагогическом профиле педагогического коллектива. Покажем возможности проведения такой работы на примере группы педагогов Ломоносовского района.

На рисунке 2 мы видим, что доминантой общего профессионально-педагогического профиля группы учителей являются позиции *предметника*, *воспитателя (коммуникатора)* и *психолога*. Позиция *менеджера (соцпроекты)* является поддерживающей точкой роста, позиции *администратора*, *тьютора* и *методиста* представляются в данном случае потенциальными точками профессионального роста для данной группы учителей.

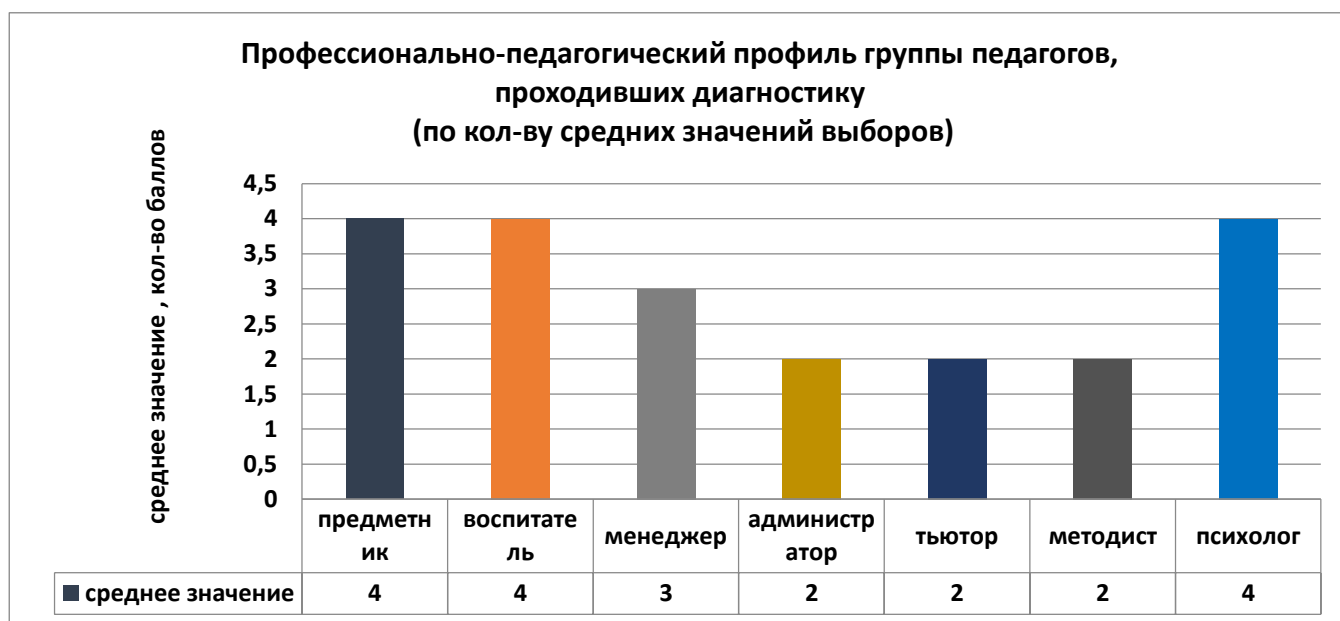


Рис. 2. Профессионально-педагогический профиль группы педагогов, отражающий общие ролевые предпочтения

Располагая информацией об общем профиле коллектива, руководитель образовательной организации может самостоятельно и совместно с муниципальными методическими службами с большей эффективностью планировать мероприятия по подбору персонала, участию в межшкольных конкурсах разных уровней, внутрикорпоративное повышение квалификации (ИОМ педагогического коллектива). Такой анализ – это способ выявления разрыва между дефицитными компетенциями и задачами, которые стоят перед образовательной организацией, достаточно ли у школы возможностей, для того, чтобы эффективно решать задачи и отвечать на современные вызовы.

Приложение 3

Для построения согласованной системы научно-методического сопровождения ИОМ необходимо придерживаться единой схемы действий, но

уделять достаточное внимание вариативности содержания. Эта вариативность обеспечивается за счет конкретизации дефицитов и дифференцирования уровня сложности мероприятий, которые можно включить в ИОМ, начинается с изучения результатов диагностики. Вся работа реализуется в несколько этапов, которые могут быть дополнены с учетом индивидуальных характеристик ситуации. В таблице 1 представлена пошаговая схема сопровождения ИОМ.

Таблица 1

Пошаговая схема реализации сопровождения перспективного роста педагогов			
Уровни владения компетенциями	Рекомендуемые мероприятия	Цель рекомендуемых мероприятий, основная направленность	Роли участников
Уровень «потенциальных точек роста», 0-2 балла			
Очень низкий и низкий уровень предметной и общепедагогических компетенций	Обсуждение результатов диагностики в формате индивидуальной встречи	Рефлексия результатов диагностики педагогом	Заместитель директора по УВР – организатор встречи, педагог-участник
	Круглый стол «Навигатор по моим ошибкам»	Рефлексия опыта предметных затруднений и работы над ними педагога и его коллег-наставников, представителей МО	Заместитель директора – организатор, педагог и коллеги-наставники – участники
	Установочный семинар «Проектируем ИОМ»	Обсуждение формата ИОМ, проектирование содержания	Представители муниципальных методических служб /региональный методист, зам.директора, директор школы.
	Практика «Поурочное наставничество»	Сопровождения педагога на уроках соответственно предметным дефицитам	Директор, заместитель директора, руководитель МО – организаторы, педагог, учителя-члены МО – участники.
Низкий и средний уровень методических	Серия очных и дистанционных мастер-классов от	Презентация выбора и использования современных	Заместитель директора, руководитель МО – организаторы;

компетенций и общепедагогических	коллег по разным темам учебного курса.	педагогических технологий для оптимизации достижения образовательных результатов	педагог, учителя-члены МО – участники.
	Установочный семинар «Проектируем ИОМ»	Обсуждение формата ИОМ, проектирование содержания	Представители муниципальных методических служб /региональный методист, зам. директора, директор школы – организаторы.
	Творческое соревнование между командами МО школы «Проектируем этап урока»	Формирование мотивации к поиску и подбору методических и технологических решений, соответствующих цели учебного занятия	Директор, заместитель директора, руководители МО школы – организаторы, члены жюри; педагог, учителя-члены школьных МО – участники.
«Средний», уровень «поддерживающей» точки роста, 3 балла			
Средний уровень методических и общепедагогических компетенций	Обсуждение результатов диагностики в формате индивидуальной встречи	Рефлексия результатов диагностики педагогом	Заместитель директора по УВР – организатор встречи, педагог– участник.
	Командная игра «Педагогические дебаты» с рассмотрением видеофрагментов уроков, подобранных с учетом профдефицитов.	Коллективное обсуждение и формирование экспертного мнения в отношении правильности подбора технологий для учебного материала и достижения поставленных целей урока	Представители муниципальных методических служб /региональный методист, зам. директора, директор школы – организаторы, члены жюри. педагог и коллеги – участники.
	Установочный семинар «Проектируем ИОМ»	Обсуждение формата ИОМ, проектирование содержания	Представители муниципальных методических служб /региональный

			методист, зам. директора, директор школы – организаторы, педагог, члены МО – участники
«Высокий», 4-5 баллов			
Высокий уровень предметных и методических компетенций или общепедагогических и методических	Обсуждение результатов диагностики в формате индивидуальной встречи	Рефлексия результатов диагностики педагогом	Представители муниципальных методических служб /региональный методист, заместитель директора по УВР – организатор встречи, педагог – участник
	Установочный семинар «Проектируем ИОМ»	Обсуждение формата ИОМ, проектирование содержания	Педагог, региональный методист – организаторы, педагоги школы – участники
	Создание цикла тематических консультаций в рамках выполнения роли наставника и сопровождения педагогов, нуждающихся в помощи.	Мотивация к работе в региональном активе, педагогические пробы,	Заместитель директора, региональный методист – консультанты; педагог – автор и организатор консультаций.
	Стажировка в качестве методиста ЦНППМ	Получение информации для формирования приглашения в региональный актив ЦНППМ, направления на курсы ПК Минпросвещения	Заведующий региональным методическим кабинетом – организатор, педагог – участник

Таким образом, в представленных рекомендациях описана общая схема методического сопровождения педагогов в соответствии с индивидуальными траекториями профессионального развития. Она базируется на следующих ключевых алгоритмах: структура индивидуального образовательного маршрута,

пошаговый план разработки и реализации ИОМ, общая схема реализации методического сопровождения профессионального развития педагога.

Приведенные выше варианты алгоритмов могут выступать в качестве управленческих решений, в каждом случае они могут быть дополнены в любой своей части актуальными мероприятиями с учетом требований к сопровождению профессионального развития педагога – непрерывности, адресности и комплексности.

Использованная литература

1. Демьянова О.Ю. Управление деятельностью педагогического коллектива школы на основе оценки профессионально-педагогического профиля педагога [Электронный ресурс] // НИУ ВШЭ: [сайт]. URL: <https://www.hse.ru/edu/vkr/213492166> (дата обращения: 24.12.2022).
2. Демьянова О.Ю. Создание персонифицированной программы повышения профессионально-педагогического квалификации на основе оценки профиля педагога/ Демьянова О.Ю.// Сетевое издание «Ученые записки ИУО РАО» – №1(73) – 2020.– С. 100-105.
3. Письмо Министерства просвещения Российской Федерации от 8 ноября 2021 г. № АЗ-872/08 «О направлении методических рекомендаций» [Электронный ресурс] // Единая федеральная система научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров: [сайт]. URL: https://apipro.ru/upload/docs/efs/10_Письмо%20Министерства%20просвещения%20Российской%20Федерации%20О%20направлении%20методических%20рекомендаций%20от%2008.11.2021%20г.PDF (дата обращения: 24.12.2022).