

КРАСНОЯРСКИЙ КРАЕВОЙ ИНСТИТУТ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ  
И ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ РАБОТНИКОВ ОБРАЗОВАНИЯ

**УПРАВЛЕНИЕ ПОВЫШЕНИЕМ КВАЛИФИКАЦИИ  
ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ:  
проблема, механизм, практики**

---

---

**Методические рекомендации**

Красноярск–2021

**Рецензенты**

*Л.М. Голубева*, кандидат педагогических наук, доцент Красноярского краевого института повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования

*Т.П. Черпахина*, заместитель директора муниципального бюджетного учреждения «Ермаковский информационно-методический центр» Ермаковского района

**У 67 Управление повышением квалификации педагогических работников: проблема, механизм, практики: методические рекомендации / сост. Н.Л. Солянкина, А.В. Жукова, С.Ю. Андреева, И.Б. Зубковская. – Красноярск, 2021. – 80 с.**

ББК 74.05+74.204

В издании изложены методические рекомендации по решению контекстных (для образовательной организации и/или муниципальной системы образования) проблем управления повышением квалификации педагогических работников с учетом показателей оценки качества образования в субъектах Российской Федерации, а также поиску механизма управления повышением квалификации педагогических работников на основе оценки. В сборник включены материалы описания практик управления повышением квалификации педагогических педагогов организаций-«пилотов» и муниципалитетов-«пилотов» по введению корпоративного заказа на дополнительное профессиональное образование педагогических работников Красноярского края.

Пособие предназначено для управленческих команд, руководителей образовательных организаций и специалистов в области работы с кадрами.

Печатается по решению редакционно-издательского совета Красноярского краевого института повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования

## СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ .....	5
1. ВВЕДЕНИЕ В ПРОБЛЕМУ УПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЕМ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ В КРАСНОЯРСКОМ КРАЕ .....	6
2. МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЕМ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ В МУНИЦИПАЛЬНЫХ СИСТЕМАХ ОБРАЗОВАНИЯ И ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ .....	7
2.1. Обоснование целей повышения квалификации педагогических работников.....	8
2.2. Выбор показателей, методов сбора информации об уровне квалификации педагогических работников.....	10
2.3. Оценка профессиональной квалификации педагогических работников.....	16
2.4. Анализ результатов оценки профессиональной квалификации педагогических работников.....	21
2.5. Управленческие решения на основе анализа результатов оценки профессиональной квалификации работников образования .....	23
2.6. Изменение профессиональной квалификации педагогических работников в условиях внедрения результатов повышения квалификации.....	25
3. ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЕМ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ В МУНИЦИПАЛЬНЫХ СИСТЕМАХ ОБРАЗОВАНИЯ И ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ КРАСНОЯРСКОГО КРАЯ.....	27
3.1. МКУ «Ресурсно-методический центр города Канска» (Боровский Э.В., Гусарова Н.С.).....	27
3.2. МБОУ «Средняя общеобразовательная школа № 9» г. Дивногорска (Ланина Т.А.).....	33
3.3. МБОУ «Гимназия № 16» г. Красноярска (Кислова Е.В.) .....	42
3.4. МБДОУ «Детский сад комбинированного вида № 10 "Алёнушка"» г. Канска (Кушнерова Н.Л., Макеева Е.В.).....	44

3.5. МБУ ДО «Центр творчества и развития "Планета талантов"»	
г. Ачинска ( <i>Гейн В.П.</i> ) .....	51
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	60
ПРИЛОЖЕНИЕ .....	61

## ПРЕДИСЛОВИЕ

В условиях изменения трудового законодательства РФ в Красноярском крае был утвержден План мероприятий («дорожная карта») изменений в отраслях социальной сферы, направленных на повышение эффективности образования в Красноярском крае<sup>1</sup>. Однако содержание и алгоритм работы управленческой команды конкретного муниципального органа управления образованием и конкретной образовательной организации по введению механизма управления квалификацией и эффективностью деятельности педагогических кадров не были определены законодательством. Для решения этой задачи в 2013–2017 гг. в Красноярском крае был разработан и реализовывался краевой проект «Кадры и инфраструктура их развития». Результатом реализации данного проекта стало появление практик разработки и применения корпоративной модели оценки квалификации (профессиональных дефицитов) педагогов как инструмента управления кадрами в лидерских образовательных организациях и муниципальных системах образования края.

В октябре 2018 года Красноярский краевой институт повышения квалификации работников образования инициировал идею поиска механизмов управления повышением квалификации педагогических работников с участием работодателя (в рамках проекта «Корпоративный заказ на дополнительное профессиональное образование работников образования»). Итогом первого года реализации (декабрь 2019 г.) данного проекта стали практики управления повышением квалификации педагогических работников в муниципалитетах-«пилотах» и образовательных организациях-«пилотах», которые представлены в данном пособии.

Авторы благодарят за предоставленные материалы по описанию практики управления повышением квалификации педагогических работников: *Эдуарда Викторовича Боровского* – директора и *Наталью Семеновну Гусарову* – специалиста МКУ «Ресурсно-методический центр г. Канска», *Татьяну Арсентьевну Ланину* – заместителя директора по учебно-воспитательной работе МБОУ «СОШ № 9» г. Дивногорска, *Елену Васильевну Кислову* – заместителя директора по учебно-воспитательной работе МБОУ «Гимназия № 16» г. Красноярска, *Нину Леонидовну Кушнерову* – заведующую и *Елену Владимировну Макееву* – старшего воспитателя МБДОУ «Детский сад комбинированного вида № 10 "Алёнушка"» г. Канска, *Викторию Петровну Гейн* – методиста МБУ ДО «Центр творчества и развития "Планета талантов"» г. Ачинска.

---

<sup>1</sup> Распоряжение Губернатора Красноярского края «О внесении изменения в распоряжение Губернатора Красноярского края от 28.02.2013 № 60-рг "Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») "Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования в Красноярском крае"» 13 декабря 2016 г.

# 1. ВВЕДЕНИЕ В ПРОБЛЕМУ УПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЕМ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ В КРАСНОЯРСКОМ КРАЕ

В мае 2018 года Президент России В.В Путин поставил задачу внедрения национальной системы профессионального роста педагогических работников через модернизацию, в частности системы повышения квалификации. Основными недостатками существующей системы дополнительного профессионального образования названы следующие: слабая взаимосвязь между профессиональными дефицитами педагогических работников и содержанием обучения в рамках программ повышения квалификации, низкая включенность работодателей в определение содержания программ повышения квалификации и оценку их результативности, а также недостаточность механизмов мотивации педагогов к профессиональному развитию.

Для устранения выявленных недостатков необходимо перейти от представления о повышении квалификации как о необходимом условии для прохождения аттестации (а такие представления до сих пор существуют) к пониманию того, что повышение квалификации может и должно быть одним из существенных ресурсов развития образовательной организации, каждого сотрудника, достижения планируемых образовательных результатов образовательной программы или программы развития.

*Как превратить повышение квалификации в ресурс развития?* На взгляд авторов – начать управлять этим процессом. Что происходит, если управление отсутствует? Тогда у педагогов нет задачи на повышение квалификации, нет ответственности за полученный результат, а если еще нет и собственной мотивации, интереса к содержанию программы повышения квалификации, то результативность такого повышения квалификации можно легко спрогнозировать. При отсутствии управления повышением квалификации мы часто получаем даже не нулевой, а дважды отрицательный результат: педагог «вырывается» из процесса, государственные средства на повышение квалификации истрачены, а полученные профессиональные знания, умения, компетенции педагогическим работником далее не применяются – изменений в образовательном процессе не происходит.

С другой стороны, без ясного заказа на задачи, содержание, формы, а главное, результаты повышения квалификации со стороны работодателя актуальность разрабатываемых программ никогда не будет максимальной, поэтому наладить процесс *управления повышением квалификации* очень важно.

## 2. МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЕМ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ В МУНИЦИПАЛЬНЫХ СИСТЕМАХ ОБРАЗОВАНИЯ И ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

В течение последних лет в Российской Федерации проводится мониторинг качества образования региональных систем общего образования. Одной из важнейших характеристик оценки качества образования является его эффективность «с точки зрения управленческих механизмов. Это значит, что система образования...должна располагать механизмами, которые позволяли бы направлять усилия и ресурсы на решение проблем»<sup>2</sup>, в том числе и проблем, связанных с профессиональной квалификацией педагогических работников.

Следует отметить, что сам *механизм управления квалификацией* педагогических работников универсальный и включает **пять основных этапов**:

**1 этап.** Обоснование целей повышения квалификации педагогических работников.

**2 этап.** Выбор показателей, методов сбора информации об уровне профессиональной квалификации педагогических работников.

**3 этап.** Оценка профессиональной квалификации педагогических работников.

**4 этап.** Анализ результатов оценки профессиональной квалификации педагогических работников.

**5 этап.** Управленческие решения на основе анализа результатов оценки профессиональной квалификации работников образования.

В то же время способ управления квалификацией в каждой конкретной муниципальной системе образования / образовательной организации построен с учетом социального, экономического контекста и «квалификационного профиля» её педагогических работников. В связи с этим система управления квалификацией педагогических работников является специфичной для каждой конкретной муниципальной системы образования / образовательной организации.

Рассмотрим поэтапно управление квалификацией педагогических работников в муниципалитетах-«пилотах» и образовательных организациях-«пилотах».

---

<sup>2</sup> Приказ Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки РФ и Министерства просвещения Российской Федерации «Об утверждении Методологии и критериев оценки качества общего образования в общеобразовательных организациях на основе практики международных исследований качества подготовки обучающихся» от 06.05.2019 г. № 590/219

## 2.1. Обоснование целей повышения квалификации педагогических работников

Для определения цели повышения квалификации педагогических работников муниципальной системы образования или образовательной организации<sup>3</sup> необходимо *на первом шаге* провести анализ качества образования по показателям оценки, утвержденным Министерством просвещения для субъектов Российской Федерации<sup>4</sup> (Приложение), и выявить показатели с низкими результатами оценки. Это *общесистемные показатели*, которые характеризуют динамику состояния системы образования в целом и ее компонентов в частности вследствие воздействия средствами программно-целевой деятельности.

*На втором шаге* следует провести анализ динамики изменений в профессиональной деятельности педагогических работников в отношении к показателям достижения планируемого результата реализации основной образовательной программы образовательной организации или программы / стратегии развития муниципальной системы образования / образовательной организации во временном и структурном разрезах. Это *общепрограммные показатели*.

*На третьем шаге* целесообразно провести анализ состояния хода программных мер, которые были уже предприняты для изменения показателей достижения планируемого результата, и выявить эффективные / неэффективные меры во временном и структурном разрезах. Это *операционные показатели*.

Такая пошаговая конкретизация показателей позволяет перейти от абстрактных целей, задающих вектор развития образовательной организации / муниципальной системы образования, к конкретным, диагностичным, реально достижимым задачам деятельности на малом временном этапе.

Обоснование целей повышения квалификации педагогических кадров описан в примере 1 (МКУ «Ресурсно-методический центр г. Канска») и примере 2 (МБОУ «Гимназия № 16» г. Красноярска).

---

<sup>3</sup> Мониторинг качества, статистика и социология образования: учебный курс / М.А. Агронович, О.Я. Дымирская, Е.С. Заир-Бек, А.Г. Каспржак, О.Н. Кожевникова. М.: Университетская книга, 2006. 188 с.

<sup>4</sup> Приказ Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки РФ и Министерства просвещения Российской Федерации «Об утверждении Методологии и критериев оценки качества общего образования в общеобразовательных организациях на основе практики международных исследований качества подготовки обучающихся» от 06.05.2019 г. № 590/219.



### *Пример 1*

#### ***Обоснование целей повышения квалификации педагогических работников (МКУ «Ресурсно-методический центр г. Канска»)***

В муниципальной системе образования города Канска функционируют 49 образовательных организаций, в которых работают 1275 педагогических работников. Ресурсно-методический центр города Канска (далее – РМЦ) обеспечивает организационно-методическое сопровождение образовательных организаций по повышению уровня профессиональной компетенции педагогов. Ежегодно курсы повышения квалификации проходят около 800 педагогов, что составляет 63 % от общего количества педагогических работников.

Проблема организации дополнительного профессионального образования педагогических работников заключается в формальном подходе заявочной кампании на повышение квалификации педагогов, которая сводится к сбору заявок от образовательных организаций на основе потребностей педагогов, а не планируется по результатам выявленных профессиональных дефицитов. При этом не происходит оценка квалификации педагога до и после прохождения курсов, не отслеживается динамика качества образования обучающихся по результатам обучения учителей по программам дополнительного профессионального образования, не планируется методическое сопровождение педагогов для устранения имеющихся профессиональных дефицитов.

### *Пример 2*

#### ***Обоснование целей повышения квалификации педагогов (МБОУ «Гимназия № 16» г. Красноярск)***

В гимназии ежегодно в конце учебного года проводится самоанализ каждого педагога на выявление «точек роста» и дефицитной области в профессиональной деятельности. В конце 2018/19 учебного года по результатам анкетирования были выявлены дефицитарные области у большинства (75 %) педагогов гимназии, а именно: 1) объективное оценивание; 2) формирование метапредметных результатов. Анализ конфликтных ситуаций и обращений родителей в течение этого же учебного года указывал на наличие недопонимания между учеником, учителем и родителем в требованиях к результатам учебной деятельности обучающихся и критериям их оценивания. Причина сложившейся ситуации – отсутствие единого подхода к критериям оценивания достижения планируемых результатов обучения у педагогов гимназии.

## 2.2. Выбор показателей, методов сбора информации об уровне квалификации педагогических работников

Говоря о системе управления квалификацией педагогических работников, необходимо в первую очередь определиться с понятием «*оценка квалификации*». Оценка квалификации педагогов строится на анализе показателей и критериев профессиональных компетенций педагогов, поэтому *под оценкой квалификации педагога* будем рассматривать *оценку профессиональных компетенций педагога*.

Оценка профессиональных компетенций педагогов в образовательной организации / муниципальной системе образования должна основываться на принципах *деятельностного подхода, критериальной ясности, дифференциации уровня профессиональной компетенции, сочетания экспертной оценки и самооценки, уважения к личности педагога*.

*Принцип деятельностного подхода* предполагает разностороннюю оценку профессиональных компетенций педагога о том, «*как?*» конкретный педагог проявляет трудовые действия в контексте решаемой профессиональной задачи и «*в какой степени?*» результаты этих трудовых действий отвечают требованиям образовательной организации и работодателя.

*Принцип критериальной ясности* предполагает четкое определение содержания и предмета оценивания. *Критерии оценки профессиональных компетенций* – это признаки, характеризующие степень проявления тех или иных трудовых действий и результативность их выполнения. Разработку критериев оценки профессиональных компетенций следует проводить на основании профессиональных стандартов и с учетом требований, предъявляемых спецификой образовательной организации к педагогам. Критерии оценки должны соответствовать целям организации, содержанию работы и удовлетворять стремление сотрудника к успеху. Критерии оценки профессиональных компетенций – это своего рода порог, за которым состояние показателя будет удовлетворять или не удовлетворять установленным (запланированным) требованиям.

*Принцип дифференциации уровня профессиональной компетенции педагогов* предполагает определение таких показателей и критериев оценки, которые позволяют дифференцировать педагогических работников по трем уровням: репродуктивному, продуктивному и творческому<sup>5</sup> и дать его оценку, например: «соответствует творческому уровню», «ниже требований репродуктивного уровня».

---

<sup>5</sup> Аттестация педагогов в образовательной организации в соответствии с профессиональным стандартом: методические рекомендации / И.Б. Зубковская, Н.Л. Солянкина, С.Ю. Андреева, А.В. Бутенко. Красноярск, 2017. 84 с.

*Принцип сочетания экспертной оценки и самооценки* предусматривает осуществление оценки и самооценки проявления трудовых действий на основе разработанных критериев, обнаружение расхождений в результатах оценки, выявление профессиональных дефицитов, определение зоны развития для каждого педагога образовательной организации, а также разработка с их учетом индивидуальной программы профессионального развития.

*Принцип уважения к личности педагога* предполагает опору на сильные стороны профессиональных действий и недопустимость оскорбления педагога в ситуации обсуждения результатов оценки профессиональных компетенций и выявленных профессиональных дефицитов.

Оценка профессиональных компетенций педагогических работников может осуществляться разными методами. Рассмотрим некоторые из возможных методов оценки<sup>6</sup>.

Одним из наидревнейших методов оценки является *наблюдение*. Под *наблюдением* понимается целенаправленное, систематическое восприятие исследуемого объекта на основе регистрации избранных единиц (показателей, признаков), характеризующих особенности изучаемого явления.

Преимущество данного метода состоит в том, что оно дает возможность увидеть объект в общих чертах и в реальном виде. Результативность и точность выводов, сделанных на основе наблюдения, зависят от личных качеств наблюдателя, а также от внешних (посторонних) факторов.

Наблюдение в большей степени является субъективным методом оценки. Вместе с тем, чтобы этот метод изучения был эффективным, необходимо обеспечить соответствие его ряду требований, а точнее говоря, наблюдение должно быть<sup>7</sup>:

- *избирательным* (исходить из четко поставленной цели, выделять определенный аспект изучаемого объекта);
- *плановым и систематическим* (строиться на основе определенного плана и проводиться на протяжении определенного времени);
- *полным и подробным* (обеспечивать полноту наблюдения за счет наиболее подробной фиксации аспектов изучаемого объекта);
- *разносторонним* (определять ситуации наблюдения, выделять единицы и признаки наблюдения, а также способы их фиксации).

Для регистрации единиц наблюдения используются *форматы, карты, дневники, протоколы наблюдения*.

---

<sup>6</sup> ГОСТ Р ИСО 9004-2010. Национальный стандарт Российской Федерации. Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества (утв. и введен в действие Приказом Росстандарта от 23.11.2010 № 501-ст).

<sup>7</sup> Кривых С.В., Левина И.Л. Психодиагностика: учебное пособие. Новокузнецк: Изд-во ИПК, 2002. 63 с.

*Методы опроса (анкетирование, интервью, беседа)* проводятся с целью выработки методических рекомендаций педагогу в его профессиональном развитии. Особенностью методов опроса является то, что источником информации являются знания и личный опыт самонаблюдения педагогов; следовательно, полученные ответы в анкете или интервью – это не объективная реальность, а мнение людей по поводу этой реальности, которое требует анализа и интерпретации.

При формировании банка вопросов необходимо придерживаться определенных правил. Вопросы должны быть информативны, логически отделены, нешаблонны. Содержание вопроса не должно выходить за пределы профессиональных компетенций педагогов. Необходимо пользоваться понятной, однозначной терминологией, вопросы должны быть конкретны.

Опрос может выступать как средство сбора первичной информации и служить для уточнения и контроля данных, полученных на основе других методов сбора информации.

*Внутренний аудит* в образовательной организации проводится с целью определения соответствия профессиональной деятельности педагогов заданным критериям и дает ценную информацию для понимания и анализа уровня профессиональных компетенций педагогических работников. Внутренний аудит должен проводиться персоналом, не участвующим в проверяемой деятельности, чтобы получить независимое суждение об уровне профессиональных компетенций педагогических работников.

Критерии оценки уровня профессиональных компетенций педагогических работников для проведения внутреннего аудита определяются образовательной организацией самостоятельно и должны соответствовать специфике деятельности организации, отражать выполнение законодательных и нормативных требований, учитывать контингент обучающихся, потребности и ожидания заинтересованных сторон.

*Самооценка* представляет собой всесторонний и систематический анализ уровня профессиональных компетенций отдельного педагогического работника по сравнению с выбранным эталоном.

Самооценка используется для определения сильных и слабых сторон профессиональной деятельности педагогического работника с точки зрения нормативных требований к демонстрации профессиональных компетенций.

Образовательная организация проводит самооценку на основе имеющихся методик (ECERS-R, SACERS, модель самосовершенствования деятельности и др.), используя их в представленном виде или адаптировав под условия своей образовательной организации. Также образовательная организация вправе разработать свою внутреннюю методику самооценки.

Самооценка уровня профессиональных компетенций конкретного педагогического работника позволяет понять дефицитные области и определить перспективы развития конкретного педагога / образовательной организации / муниципальной системы образования.

*Бенчмаркинг* (от англ. *benchmarking*) – эталонное тестирование. Представляет собой методику проведения измерений и анализа имеющихся примеров эффективной профессиональной деятельности на основе критериев оценки профессиональных компетенций педагогов образовательных организаций с целью улучшения. Бенчмаркинг может использоваться организацией для поиска передового опыта внутри организации и вне ее с целью улучшения своей деятельности.

Существует несколько видов бенчмаркинга, а именно:

- *Внутренний бенчмаркинг деятельности в рамках организации.* Примером внутреннего бенчмаркинга может служить проведение открытых уроков (занятий), мастер-классов для педагогов, инновационная деятельность и прочее с целью выявления и демонстрации лучшего опыта внутри образовательной организации.

- *Конкурентный бенчмаркинг* – это сравнение идентичных образовательных процессов, протекающих в вашей образовательной организации и у конкурентов. Например: вы реализуете технологию «смешанного обучения», и соседняя школа также ее реализует, но на год дольше. Вы сравниваете их организацию деятельности с тем, как она проходит у вас, и прописываете план улучшения. Конкурентный бенчмаркинг может проводиться и в рамках методических объединений, конкурсов профессионального мастерства, РАОП и др.

- *Общий бенчмаркинг* – это сравнение собственной деятельности с деятельностью неродственных организаций. Например, ваша образовательная организация и организация социальной службы осуществляют воспитательную работу с детьми, находящимися в трудной жизненной ситуации. С целью улучшения качества воспитательной работы с данной категорией детей ваша образовательная организация может сравнить свою деятельность с деятельностью организации социальной службы и прописать план изменений воспитательной работы. Общий бенчмаркинг возможен и в рамках межведомственного взаимодействия.

Необходимо отметить, что выбор того или иного метода зависит от поставленной цели оценки профессиональных компетенций работников образования и условий подготовки и проведения процедуры их оценки. При этом следует помнить, что любой метод оценки имеет определенные ограничения для применения. Например, оценить уровень проявления трудового действия «планирование и проведение учебного занятия» невозможно только методом анализа проекта / плана учебного занятия, так

как в плане / проекте учебного занятия не выявляется реально-разворачиваемая профессиональная деятельность педагога на планируемом учебном занятии. Это возможно осуществить методом наблюдения.

Фрагмент показателей и критериев оценки профессиональных компетенций педагогических работников, а также методов сбора информации представлен в Индивидуальной карте наблюдения профессиональной деятельности педагога дополнительного образования МБУ ДО «Центр творчества и развития "Планета талантов"» г. Ачинска (пример 3).

*Пример 3*

**Индивидуальная карта наблюдения профессиональной деятельности педагога дополнительного образования МБУ ДО «Центр творчества и развития "Планета талантов"» г. Ачинска**

на период \_\_\_\_\_

(ФИО)

*Трудовая функция 3.1.1.* Организация деятельности обучающихся, направленной на освоение дополнительной общеобразовательной программы

Трудовое действие	Критерий	Уровни проявления (показатели): 1. Репродуктивный 2. Продуктивный 3. Творческий	Процедура /методы	Дата наблюдения / проверки / контроля / экспертизы				
				2017/18	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22
Организация, в том числе стимулирование и мотивация деятельности и общения обучающихся на учебных занятиях	Использует на занятии педагогически обоснованные методы и средства организации деятельности обучающихся	1. Применяет при проведении занятий традиционные в педагогической практике методы и средства организации деятельности обучающихся без учета их индивидуальных особенностей	– Внутренний контроль. – Анализ занятия. – Наблюдение					

		2. Подбирает методы и средства организации деятельности обучающихся с учетом их возрастных и индивидуальных особенностей, в том числе с применением ИКТ, электронных и информационных ресурсов						
		3. Подбирает современные (инновационные) методы и средства организации деятельности обучающихся с учетом их возрастных и индивидуальных особенностей, в том числе с применением ИКТ, электронных и информационных ресурсов						
	Использует на занятии педагогически обоснованные формы и	1. Применяет при проведении занятий готовые, представленные в педагогической практике формы и при-						

	приемы организации деятельности обучающихся	емы организации деятельности обучающихся						
	обучающихся	2. Подбирает формы и приемы организации деятельности обучающихся с учетом их возрастных и индивидуальных особенностей						
		3. Подбирает формы и приемы организации деятельности обучающихся с учетом вызовов современности, возрастных и индивидуальных особенностей обучающихся, задач дополнительной общеобразовательной программы						

### **2.3. Оценка профессиональной квалификации педагогических работников**

Оценка профессиональных компетенций педагогов не самоцель: она должна служить средством ознакомления с ситуацией и являться основой для принятия решений в улучшении уровня квалификации педагогов. Так, анализ результатов оценки профессиональных компетенций педагога позволяет выделить ряд ее основных задач:

- Оценка проводится с намерением повысить уровень профессиональных компетенций педагогов образовательной организации.
- Оценка проводится как мера, поддерживающая уже существующий корпоративный стандарт педагога.



- Оценка используется как источник информации для принятия решений о выделении ресурсов:
  - на обучение педагогического коллектива становящейся норме профессиональной деятельности;
  - на обучение некоторых педагогов в целях ликвидации индивидуальных профессиональных дефицитов;
  - на стимулирование эффективности и качества профессиональной деятельности.

Существующие корпоративные модели оценки профессиональных компетенций педагогических работников имеют целью получения эмпирических (опытных) данных, которые при соответствующей интерпретации могут указывать на уровень квалификации педагогов в конкретной образовательной организации / муниципальной системе образования в условиях, четко заданных параметром ее развития. Необходимость проведения оценки профессиональных компетенций педагогов в образовательной организации обоснована локальными нормативными актами (например, регламентом организации аттестации на соответствие занимаемой должности; положением о системе оценки достижения планируемых результатов освоения основной образовательной программы; порядком установления стимулирующих выплат за эффективность деятельности (стимулирующие выплаты) и др.).

Оценка профессиональных компетенций педагогических работников в соответствии с выработанными показателями и критериями позволила управленческим командам пилотных образовательных организаций и муниципальных систем образования выявить профессиональные дефициты у педагогических работников, определить фокус их профессионального развития и выбрать ключевые механизмы для достижения показателей развития в условиях специфики.

Результаты оценки профессиональных компетенций педагогических работников представлен в примере 4.

Пример 4

Фрагмент информационно-аналитической справки  
(МБУ ДО «Центр творчества и развития "Планета талантов"»  
г. Ачинска)

Трудовая функция	Трудовое действие	Критерий	Методы и инструменты	Уровни проявления (показатели): (в % от общего числа педагогов)		
				Ре-про-дукт.	Про-дукт.	Тво рч.
3.1.1. Организация деятельности обучающихся, направленной на освоение ДООП	Организация, в том числе стимулирование и мотивация деятельности и общения обучающихся на учебных занятиях	Использует на занятии педагогически обоснованные методы и средства организации деятельности обучающихся	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Наблюдение.</li> <li>– Анализ педагогической документации.</li> <li>– Бланк анализа занятия.</li> <li>– Бланк самоанализа занятия</li> </ul>	65	25	10
		Использует на занятии педагогически обоснованные формы и приемы организации деятельности обучающихся				
		Создает педагогические условия для стимулирования деятельности обучающихся				
		Формирует благоприятный психологический климат на занятии				

		Использует различные методы, средства и приемы текущего контроля и обратной связи, в том числе и оценки деятельности и поведения обучающихся на занятиях					
	Текущий контроль, помощь учащимся в коррекции деятельности и поведения на занятиях	Создает педагогические условия для формирования и развития самоконтроля и самооценки учащимися процесса и результатов освоения программы			<b>40</b>	<b>40</b>	<b>20</b>
3.1.2. Организация досуговой деятельности обучающихся в процессе реализации ДООП	Организация подготовки досуговых мероприятий	Формулирует цели и воспитательные задачи досугового мероприятия					
		Определяет педагогически обоснованные формы, методы, способы и приемы организации деятельности и общения обучающихся	– Наблюдение. – Бланк анализа занятия. – Бланк самоанализа занятия		<b>20</b>	<b>50</b>	<b>30</b>



		Участвует в разработке плана досугового мероприятия				
		Осуществляет подготовку реализации плана мероприятия				
	Проведение досуговых мероприятий	Участвует в проведении мероприятия				
		Осуществляет анализ проведения мероприятия				

Полученные результаты оценки квалификации педагогических кадров позволили управленческой команде (МБУ ДО «Центр творчества и развития "Планета талантов"» г. Ачинска) оформить корпоративный заказ на повышение квалификации педагогов дополнительного образования, направленный на устранение выявленных дефицитов в недостаточном владении формами, методами и приемами включения обучающихся в учебную деятельность.

*Тем не менее не следует «искать панацею от всех болезней» в курсах повышения квалификации, как нет и необходимости обучать всех педагогов образовательной организации одной (как «универсальной») технологии, без учета специфики планируемых результатов и содержания преподаваемого ими учебного предмета.*

#### **2.4. Анализ результатов оценки профессиональной квалификации педагогических работников**

Статистические данные сами по себе мало чем могут помочь при принятии управленческих решений. Тот факт, что в школе 75 педагогов (44 % имеют высшую квалификационную категорию, 37 % – первую, 7 % – аттестованы на соответствие занимаемой должности; молодых специалистов в образовательной организации – 8, что составляет не менее 10 % от общего состава коллектива не позволяет сделать какие-либо выводы.

Для анализа информации используются *аналитические показатели*, которые характеризуют структуру и / или динамику явления, типичность признака и т.п. Аналитические показатели – это относительные (расчетные) показатели.

Поэтому *оценка профессиональных компетенций педагогических работников* после обучения их на курсах повышения квалификации в пилотных образовательных организациях и муниципальных системах образования *проводилась* не в сравнении друг с другом, а в *динамике прогресса выполнения трудовых действий в условиях решения конкретных педагогических задач*. На основании анализа результатов оценки профессиональных компетенций педагогов можно вынести суждение о динамике их проявления: «доля педагогов, повысивших уровень выполнения трудового действия с "продуктивного" на "творческий"», «динамика (сокращение, увеличение) количества обращений родителей о несправедливости выставления оценок педагогами».

Результаты оценки профессиональных компетенций педагогов МБДОУ «Детский сад комбинированного вида № 10 "Алёнушка"» г. Канска в динамике выполнения ими трудового действия «планирование образовательной работы в группе дошкольного возраста в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами и ООП» представлен в примере 5.

#### *Пример 5*

#### ***Динамика выполнения трудового действия «планирование образовательной работы в группе дошкольного возраста в соответствии с ФГОС и ООП» педагогами МБДОУ «Детский сад комбинированного вида № 10 "Алёнушка"» г. Канска***

<b>До обучения</b>	<b>После обучения</b>
Творческий уровень – 0 %	Творческий уровень – 42 %
Продуктивный уровень – 65 %	Продуктивный уровень – 46 %
Репродуктивный уровень – 35 %	Репродуктивный уровень – 12 %

Следует обратить внимание на то, что изменение одного и того же признака в разных его вариациях может давать разную пищу для размышлений. Например, в целом по результатам обучения по программе повышения квалификации фиксируется положительная динамика в выполнении трудового действия «планирование образовательной работы в группе дошкольного возраста в соответствии с ФГОС и ООП» педагогов, а при анализе динамики в вариации признаков: пол (мужской или женский), либо возраст, либо квалификационная категория – возможно иное соотношение.

Необходимо отметить, что механизмы оценивания профессиональных компетенций педагогов в пилотных образовательных организациях и муниципальных системах образования и полученные данные о динамике прогресса выполнения трудовых действий показали, что следует не

только фиксировать наличие этого прогресса, но и изучать достижения каждого педагога. Как результат такого изучения в образовательной организации / муниципальной системе образования – лучших педагогов можно привлекать к работе в качестве педагогов-наставников.

Для принятия управленческих решений любая информация по результатам оценки профессиональных компетенций педагогов должна не только анализироваться, но и переводиться в рекомендации. Проведение объективной оценки профессиональных компетенций педагогов позволяет правильно спланировать действия по улучшению работы образовательной организации или муниципальной системы образования в целом.

Например, группой методистов РМЦ г. Канска, участвовавших в обучении по программе повышения квалификации «Организация методической деятельности на основе оценки квалификации педагога», направленной на освоение трудового действия «организация повышения квалификации педагогических работников на основе оценки их квалификации» были разработаны кейсы оценки готовности педагогов работать в команде, организовывать ее деятельность, решать проблемные ситуации, возникшие в командной работе. Выполнение данных кейсовых заданий было предложено новым методистам РМЦ г. Канска.

## **2.5. Управленческие решения на основе анализа результатов оценки профессиональной квалификации работников образования**

«Обстоятельства и решения – вот два основных элемента, из которых складывается жизнь», – заметил известный испанский философ Хосе Ортега-и-Гассет<sup>8</sup>. С точки зрения управления, решение – это реакция органа управления, направленная на эффективное достижение результата. Необходимость в решении возникает всегда при наличии проблемы. Проблема – сложная теоретическая или практическая ситуация, требующая изучения, исследования, разрешения. Она отражает разницу между существующим и желаемым состоянием системы.

Состояние и выход организационной системы характеризуются с помощью показателей, обычно отражающихся в названии проблемы (например, проблемы частых обращений родителей с претензией необоснованно поставленной отметки ребенку на уроке, разработки адаптированных образовательных программ для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья в основной школе, ежегодно высокого количества

---

<sup>8</sup>Ортега-и-Гассет Х. Избранные труды: пер. с исп. / сост., предисл. и общ. ред. А.М. Руткевича. М.: Весь Мир, 1997. 704 с.

неуспевающих по тому или иному учебному предмету обучающихся основной школы, где имеется в виду необходимость изменения этих показателей).

Для того чтобы устранить противоречие между существующим и желаемым состоянием системы, необходимо выбрать цели решения, а затем поставить задачи по их достижению. Для одной и той же задачи могут быть найдены разные средства решения и получены разные результаты. Можно, например, освоить алгоритм разработки адаптированной образовательной программы для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья, обучив одного педагога образовательной организации, который в дальнейшем обучит этому же алгоритму своих коллег («горизонтальное» обучение). А можно провести корпоративное повышение квалификации педагогов образовательной организации преподавателями учреждения дополнительного профессионального образования. Решением задачи является вариант, выбранный из многих возможных. Процесс выбора решения задачи из нескольких возможных вариантов называется *принятием решения*<sup>9</sup>.

Управленческие решения по результатам анализа динамики уровня профессиональных квалификаций педагогических работников (до и после обучения по программе повышения квалификации в рамках корпоративного заказа) представлены в примере 6 (МКУ «Ресурсно-методический центр г. Канска») и примере 7 (МБОУ «Гимназия 16» г. Красноярск).

#### *Пример 6*

#### ***Управленческие решения по результатам анализа динамики уровня профессиональных квалификаций педагогических работников (МКУ «Ресурсно-методический центр г. Канска»)***

В целях поддержки образовательных организаций ресурсно-методический центр запланировал комплекс мероприятий по методическому сопровождению управленческих команд в разработке и апробации современных инструментариев и процедур оценки квалификации педагогических работников, разработке и реализации программ методической деятельности на основе оценки квалификации, оформлении корпоративных заказов на повышение квалификации педагогов, экспертизе и тиражировании успешных методических практик в части организации повышения квалификации педагогических работников на основе оценки их квалификации.

---

<sup>9</sup> Демин Г.А. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие. Пермь: Перм. гос. нац. исслед. ун-т, 2019. 88 с.



На уровне образовательных организаций (по результатам участия методистов в курсах повышения квалификации) оценка квалификации педагогов является становящейся практикой для формирования индивидуальных планов профессионального роста и в дальнейшем предполагает создание системы поддержки профессионального развития педагогов в рамках школьной системы оценки качества образования.

### *Пример 7*

#### ***Управленческие решения по результатам анализа динамики уровня профессиональных квалификаций педагогов (МБОУ «Гимназия 16» г. Красноярск)***

1. Продолжить обучение коллектива в направлении организации учебного занятия с применением мониторинга (оформлен корпоративный заказ № 2 для остальных членов коллектива).

2. Разработать единые требования к организации урока и оцениванию учащихся, внести в локальные акты «Положение о внутренней системе оценки качества образования» (создать рабочую группу по разработке единых требования к организации урока и оцениванию учащихся).

3. Провести в контексте тематики курсов повышения квалификации фестиваль педагогических идей (ежегодное мероприятие гимназии).

4. Методической темой гимназии в 2020/21 учебном году определить тему «Педагогический мониторинг учебного процесса как условие достижения метапредметных результатов».

#### **2.6. Изменение профессиональной квалификации педагогических работников в условиях внедрения результатов повышения квалификации**

Показатели оценки профессиональных компетенций педагогов преследуют цель – создание информационной сети для эффективного управления профессиональной деятельностью педагогов в частности и эффективного управления качеством образования в образовательной организации или муниципальной системе образования в целом.

Однако одна из основных особенностей системы образования заключается в том, что в ней отсутствуют объективные эталоны / нормативы, которые позволили бы оценить желаемое значение тех или иных показателей развития конкретной образовательной организации или муниципальной системы образования (а именно, насколько текущее состояние квалификации педагогов отличается от оптимального, каков вектор развития, насколько быстро и когда может быть достигнута цель).

Методов расчета оптимального значения даже ключевых показателей развития нет, поэтому для их анализа и оценки необходимо использовать сопоставительный подход, предполагающий проведение:

- анализа изменения состояния системы во времени;
- сопоставления с другими аналогичными по характеристикам образовательными системами или с теми системами, достижение или уровень развития которых представляется желательным.

Сопоставительный анализ во времени (с самим собой) или в пространстве (с другими образовательными системами) позволяет выделять тенденции, структуры, модели, отклонения и т.д.

В качестве примера такого изменения профессиональных компетенций педагогов МБОУ «СОШ № 9» г. Дивногорск после внедрения результатов повышения квалификации в рамках корпоративного заказа «Разработка и реализация адаптированных образовательных программ обучающихся с ОВЗ» стало<sup>10</sup>: 1) на разработанные педагогами адаптированные образовательные программы было получено заключение о соответствии их структуры и содержания предъявляемым требованиям в рамках плановой проверки Рособнадзора по вопросам качества образования; 2) на обоснование выбора варианта образовательной программы обучающихся с ОВЗ педагоги стали грамотно составлять психолого-педагогические характеристики обучающихся и другие документы, предоставляемые в территориальную психолого-медико-педагогическую комиссию.

В завершение необходимо отметить, что понятие эффективности управленческого решения не может быть рассмотрено изолированно от его реализации. Дело в том, что эффективность решения заключается не столько в его абсолютной правильности, сколько в том, что, будучи последовательно и в срок реализовано, оно, благодаря своей правильности, достигнет поставленной цели. Следовательно, эффективность управленческих решений обуславливается как качеством самих решений, так и качеством их осуществления.

---

<sup>10</sup> Корпоративный заказ на дополнительное профессиональное образование педагогических работников: модель, алгоритм, практики: методические рекомендации / Н.Л. Солянкина, А.В. Жукова, С.Ю. Андреева, И.Б. Зубковская. Красноярск, 2019. 72 с.

### **3. ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЕМ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ В МУНИЦИПАЛЬНЫХ СИСТЕМАХ ОБРАЗОВАНИЯ И ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ КРАСНОЯРСКОГО КРАЯ**

#### **3.1. МКУ «Ресурсно-методический центр города Канска» (Боровский Э.В., Гусарова Н.С.)**

Необходимым условием для решения задач и достижения показателей федеральных и региональных проектов в рамках реализации национального проекта «Образование» является высокий уровень квалификации управленческих и педагогических работников образовательных организаций. Обновление уровня профессиональной компетентности педагогических работников, обусловленное вызовами современного образования, ставит перед муниципальной методической службой новые задачи в части обеспечения качественных процедур оценки квалификации педагогов для планирования и сопровождения в организации непрерывного профессионального образования, предусмотренного мероприятиями федерального и регионального проекта «Учитель будущего».

В муниципальной системе образования города Канска функционируют 49 образовательных организаций, в которых трудятся 1275 педагогических работников. Ресурсно-методический центр города Канска (далее – РМЦ) обеспечивает организационно-методическое сопровождение образовательных организаций по повышению уровня профессиональной компетенции педагогов. Ежегодно курсы повышения квалификации проходят около 800 педагогов, что составляет 63% от общего количества педагогических работников.

Проблема организации дополнительного профессионального образования педагогических работников заключается в формальном подходе к заявочной кампании на повышение квалификации педагогов, которая сводится к сбору заявок от образовательных организаций на основе потребностей педагогов, а не планируется по результатам выявленных профессиональных дефицитов. При этом не происходит оценка квалификации педагога до и после прохождения курсов, не отслеживается динамика качества образования обучающихся по результатам обучения учителей по программам дополнительного профессионального образования, не планируется методическое сопровождение педагогов для устранения имеющихся профессиональных дефицитов.

Для преодоления этой проблемы перед муниципальной методической службой была поставлена задача – обеспечить новые подходы к заявочной

кампании на повышение квалификации педагогов с учетом реализации профессионального стандарта через формирование корпоративного заказа на повышение квалификации педагога на основе оценки квалификации. Одной из управленческих мер для решения данной задачи стала разработка муниципальной модели корпоративного заказа на повышение квалификации педагогов в рамках реализации регионального проекта Красноярского краевого института повышения квалификации работников образования (далее – КК ИПК) по теме «Разработка моделей корпоративного заказа на дополнительное профессиональное образование педагогов на основе оценки их квалификации» (приказ КК ИПК № 27/3 от 22.01.2019 г.).

Основной трудностью в формировании корпоративного заказа на повышение квалификации педагогов стала необходимость определения профессиональных дефицитов педагогов в реализации профессиональных стандартов через организацию оценки квалификации педагогических работников. В связи с отсутствием у членов муниципальной команды умений в разработке современных оценочных инструментов и процедур для выявления дефицитов в трудовых действиях педагогов в соответствии с профессиональным стандартом были использованы результаты мониторинга деятельности образовательных организаций, проведена проверка должностных инструкций педагогов, составлен тест «Определение уровня оценочной компетентности методиста».

На основе данных мониторинга деятельности муниципальной системы образования было определено, что только в 10 % образовательных организаций города Канска программа профессионального развития педагогов строится на основе оценки их квалификации. К этим учреждениям относятся пилотные площадки КК ИПК по разработке и апробации моделей введения профессионального стандарта педагога. В остальных образовательных организациях оценка квалификации педагогов проходит в традиционных формах аттестации и через анализ результатов внешних оценочных процедур (муниципальные экспертные площадки, конкурсы профессионального мастерства, педагогические конференции, педагогические чтения, открытые методические дни и т.д.), которые не в полной мере определяют уровень профессиональной компетентности педагогов для реализации современных задач образования.

В соответствии с профессиональным стандартом «Педагог дополнительного образования детей и взрослых» одним из трудовых действий методиста образовательной организации является «организация повышения квалификации педагогических работников на основе их оценки квалификации». В ходе выборочной проверки действующих должностных инструкций методистов образовательных организаций было установлено

несоответствие должностных обязанностей трудовым действиям, определенным профстандартом. Обновление нормативных локальных актов в образовательных организациях не сможет ликвидировать имеющиеся дефициты в профессиональной квалификации методистов, поэтому для введения механизмов оценки квалификации педагогов, которые должны стать частью внутренней системы оценки качества образования в образовательных организациях и использоваться для формирования программ профессионального развития педагогов, необходимо организовать целенаправленное дополнительное профессиональное обучение методистов.

Таким образом, основанием для формирования корпоративного заказа на повышение квалификации методистов стала дефицитарность наличия компетенций у методистов образовательных организаций в части оценки квалификации педагогических работников и планирования дополнительного профессионального образования на основе оценки их квалификации.

Содержание корпоративного заказа оформлялось муниципальной командой РМЦ по схеме, предложенной организаторами регионального проекта КК ИПК, которая включает следующие элементы: критерии и показатели оценки трудового действия по уровням (*репродуктивный, продуктивный, творческий*); планируемые результаты обучения методистов по дополнительной программе повышения квалификации; факторы, влияющие на устранение дефицитов в деятельности методистов; возможные риски корпоративного заказа. Целью корпоративного заказа РМЦ стало повышение квалификации методистов, необходимое для реализации трудового действия «организация повышения квалификации педагогических работников на основе оценки их квалификации».

Уровень оценочной компетентности методистов образовательных организаций определялся на основе анализа результатов теста «Определение уровня оценочной компетентности методиста», составленного командой РМЦ и получившего положительное заключение от преподавателей КК ИПК. Стартовая диагностика, проведенная среди методистов общеобразовательных организаций и учреждений дополнительного образования города Канска в начале 2019/20 учебного года, показала следующие результаты:

– на *репродуктивном уровне* находятся 58 % методистов, которые в своей работе используют оценочные инструментари, разработанные и апробированные другими специалистами, обеспечивают педагогов нормативными документами и научно-методическими материалами для самостоятельного профессионального развития, контролируют их профессиональную деятельность и фиксируют наличие данных трудовых действий;

– на *продуктивном уровне* находятся 42 % методистов, которые совместно с педагогами образовательной организации апробируют и внедряют новые инструментарии оценки квалификации, оказывают помощь педагогам в разработке и реализации индивидуальной программы профессионального развития, подготавливают рефлексивно-аналитические заключения по результатам внешних оценочных процедур;

– на *творческом уровне* не оказалось ни одного методиста, которые могут самостоятельно разрабатывать и внедрять инструментарии оценки квалификации педагогов на основе профессионального стандарта с учетом специфики образовательной организации, занимают экспертную позицию в процедурах оценки квалификации, сопровождают педагогов в профессиональном развитии, проводят системный анализ данных результатов нескольких оценочных процедур с подготовкой экспертного заключения.

Анализ отдельных показателей оценочной компетентности методистов по итогам тестирования выявил следующее: во-первых, выбор инструментария для организации оценки квалификации педагогов у 85 % методистов ограничивается вариантами, закрепленными в локальных актах образовательной организации или же апробированными другими организациями; во-вторых, 43 % методистов затруднились ответить на вопрос: «Проводите ли Вы работу по согласованию критериев и показателей оценки квалификации педагогов?»; в-третьих, на вопросы, связанные с организацией оценочных процедур, включением педагогов во внешнюю независимую оценку квалификации, разработкой и реализацией индивидуальных программ профессионального развития педагогов, 65% методистов ответили, что обеспечивают методическое сопровождение для своих коллег; 8 % методистов определяют индивидуальную динамику профессионального развития педагогов через подготовку рефлексивного экспертного заключения по отношению к акту профессионального трудового действия педагога; 22 % не отслеживают профессиональный рост педагогов.

Результаты тестирования подтвердили необходимость организации дополнительного профессионального образования методистов и послужили мотивирующим фактором для повышения их квалификации в части освоения современных форм и методов оценки квалификации педагогических работников, планирования методической деятельности на основе выявленных профессиональных дефицитов. Проведение повторного тестирования методистов планируется командой РМЦ после участия в курсах повышения квалификации по итогам учебного года, что позволит вы-

явить динамику сформированности профессиональных умений в организации оценки квалификации педагогических работников и планировании их профессионального развития.

В ходе семинаров, консультаций и переговоров с разработчиками регионального проекта КК ИПК оформлен корпоративный заказ на повышение квалификации методистов, подписано соглашение о разработке и реализации программы повышения квалификации работников образования «Организация методической деятельности на основе оценки квалификации педагога», которая направлена на ликвидацию дефицита в оценочной компетентности методистов образовательных организаций г. Канска и формирование у них профессиональных умений:

- в апробации новых форм и методов оценки квалификации педагогических работников;
- в разработке инструментов оценки квалификации педагогических работников на основе профессионального стандарта;
- в организации оценочных процедур с педагогами образовательной организации;
- в экспертизе, анализе и интерпретации результатов оценочных процедур;
- в разработке программы методического сопровождения педагогов на основе результатов оценки их квалификации.

К участию в курсах повышения квалификации были привлечены 25 методистов общеобразовательных организаций, учреждений дополнительного образования и РМЦ, которые по результатам тестирования определены на репродуктивном уровне оценочной компетентности. Содержание дополнительной профессиональной программы состояло из входной диагностики профессиональных дефицитов слушателей, инвариантных и вариативных разделов, дистанционных модулей, выездного методического аудита по внедрению программы деятельности методиста в практику на основе оценки квалификации педагога. Курсы повышения квалификации предоставили методистам через теоретические и практические виды деятельности освоить новые инструменты оценки квалификации педагога и на их основе научиться качественно планировать непрерывное профессиональное образование.

Результаты освоения программы курсов продемонстрированы слушателями на итоговой аттестации, которая проводилась на основе накопительной балльной системы при прохождении и представлении итогов по разделам программы через экспертизу разработанных методических продуктов в очной и дистанционной форме: индивидуальная образовательная программа педагога, программа деятельности методиста, диагностиче-

ский инструментарий, профессиональная проба планирования методической деятельности на основе оценки квалификации педагога. В рамках выездного методического аудита проведена презентация слушателями разных форм методического сопровождения педагогов, экспертиза и подведение итогов обучения по программе.

В результате участия в курсах методисты разработали и апробировали оценочные инструментарии – кейсы по отдельным трудовым действиям педагогов. На основе проведенной оценки квалификации в образовательных организациях приняты управленческие решения по разработке и реализации программ методического сопровождения педагогов, направленные на устранение имеющихся профессиональных дефицитов. Так, например, группой методистов РМЦ, участвовавших в курсах повышения квалификации, разработаны оценочные кейсы и опросники по определению уровня готовности педагогов работать в команде, организовать ее деятельность, решать проблемные ситуации, возникшие в командной работе. Выполнение заданий данных кейсов было предложено новым методистам РМЦ. В результате выявлено, что они понимают, какие позиции могут занимать члены педагогической команды, могут работать в команде, но испытывают затруднения в ситуации принятия позиции лидера или организатора и решении проблемных ситуаций. В связи с этим было принято решение о разработке и реализации программы деятельности по сопровождению новых методистов с погружением в практики организации командной работы.

В целях поддержки образовательных организаций РМЦ запланировал комплекс мероприятий по методическому сопровождению управленческих команд в разработке и апробации современных инструментариев и процедур оценки квалификации педагогических работников, разработке и реализации программ методической деятельности на основе оценки квалификации, оформлении корпоративных заказов на повышение квалификации педагогов, экспертизе и тиражировании успешных методических практик в части организации повышения квалификации педагогических работников на основе оценки их квалификации.

На уровне образовательных организаций (по результатам участия методистов в курсах) оценка квалификации педагогов является становящейся практикой для формирования индивидуальных планов профессионального роста и в дальнейшем предполагает создание системы поддержки профессионального развития педагогов в рамках школьной системы оценки качества образования.

В ходе разработки и реализации корпоративного заказа на повышение квалификации методистов муниципальная команда РМЦ неоднократно представляла результаты своей проектной деятельности на региональных



и муниципальных профессиональных площадках для получения экспертного отношения и предложений по корректировке муниципальной модели. Этапы реализации муниципальной модели корпоративного заказа на повышение квалификации методистов оформлены в матрице «Содержание работы управленческой команды РМЦ по формированию корпоративного заказа», которая опубликована в сборнике методических рекомендаций ИПК «Корпоративный заказ на дополнительное профессиональное образование педагогических работников: модель, алгоритм, практика»<sup>11</sup>.

Эффективность корпоративного заказа на повышение квалификации методистов заключается в практической значимости разработанных методических продуктов слушателей курсов для введения в практику деятельности муниципальной методической службы и образовательных организаций механизмов оценки квалификации педагогов и планирования повышения квалификации на основе выявленных профессиональных дефицитов, в том числе для успешной реализации мероприятий «Дорожной карты по внедрению региональных проектов в рамках национальных проектов "Образование" и "Демография" на 2019–2024 гг. в городе Канске».

Опыт участия в региональном проекте предоставил возможность муниципальной методической службе перейти от сложившейся практики заявочной кампании на повышение квалификации педагогов к разработке и реализации муниципальной модели формирования корпоративного заказа на повышение квалификации на основе оценки квалификации педагогических работников.

### **3.2. МБОУ «Средняя общеобразовательная школа № 9» г. Дивногорска (Ланина Т.А.)**

#### *Обоснование заказа на ПК*

С января 2016 года по февраль 2018 г. МБОУ «Средняя общеобразовательная школа № 9» г. Дивногорска являлась участницей краевого проекта «Оценка квалификации педагога как инструмент профессионального роста» и имела статус региональной инновационной площадки по внедрению профессионального стандарта «Педагог» (приказ министерства образования Красноярского края от 09.03.2016 г. № 64-11-05, приказ министерства образования Красноярского края от 07.03.2018 г. № 118-11-05). В ходе проекта школьной командой были разработаны механизмы проведения и диагностические материалы для осуществления внутришкольной

---

<sup>11</sup> Корпоративный заказ на дополнительное профессиональное образование педагогических работников: модель, алгоритм, практики: методические рекомендации / Н.Л. Солянкина, А.В. Жукова, С.Ю. Андреева, И.Б. Зубковская. Красноярск, 2019. 72 с.

экспертизы, проводимой с целью выявления у педагогов профессиональных дефицитов и своевременного их устранения.

То, что школа стала участницей данного проекта, не случайно. Школа № 9 – динамично развивающаяся структура, для реализации целей и задач которой необходимы высококвалифицированные кадры. Педагогический коллектив состоит из 44 человек, 13 из которых работают в образовательной организации менее двух лет и не имеют достаточного педагогического опыта для осуществления качественного образовательного процесса. С сентября 2018 года в коллектив влились 4 педагога, длительное время не работавшие в общеобразовательной школе, и 4 молодых специалиста без опыта работы, произошли изменения и в административной команде. Такая ситуация закономерна, так как, с одной стороны, школа развивается, внедряются новые образовательные проекты, возрастает количество обучающихся, с другой – играет роль специфика маленького города, непривлекательного для перспективных педагогических кадров. В совокупности эти факторы привели к дефициту учителей во всех школах Дивногорска, в том числе и нашей. Чтобы закрыть имеющиеся вакансии, руководители образовательных организаций вынуждены принимать на работу педагогов без опыта и соответствующей квалификации. Следовательно, одним из главных направлений методической работы в школе становится повышение квалификации педагогов. Имеет значение и контингент обучающихся детей: в массовой школе он всегда разноуровневый. В нашем учреждении в общеобразовательных классах обучаются 44 ребенка с ОВЗ шести различных нозологий, 7 «надомников», в старшей школе организовано обучение по индивидуальным учебным планам. Все вышеперечисленное требует постоянного совершенствования профессионального уровня педагогических работников.

Процесс проведения внутришкольной экспертизы, организованный с целью выявления у педагогов профессиональных дефицитов и своевременного их устранения, непрерывен и осуществляется в рамках методического сопровождения образовательного процесса. По её окончании педагоги в ходе индивидуального собеседования обязательно знакомятся с полученными результатами, на основании которых принимается то или иное управленческое решение (о соответствии занимаемой должности, об обучении, нормировании, поощрении, смене профиля деятельности и др.). Однако разработанная в школе система не решала проблемы: *выявленный профдефицит оказался массовым, и ни в школе, ни в муниципалитете не имелось ресурса для его устранения.* Для решения сложившейся ситуации (при условии учета результатов штатного режима деятельности педагогического коллектива, полученного в ходе реализации проекта

«Оценка квалификации педагога как инструмент профессионального роста») управленческая команда МБОУ «СОШ № 9» приняла решение о включении в проект КК ИПК по формированию корпоративного заказа на повышение квалификации, посчитав деятельность в обозначенном направлении ресурсом решения указанной выше проблемы (приказ КК ИПК № 27/3 от 22.01.2019 г. «О присвоении статуса пилотной площадки Института»).

### *Выбор формируемых трудовых действий как показателей компетенций педагогов*

Проанализировав результаты, полученные в ходе проведенной с февраля 2018 г. по октябрь 2018 г. внутренней экспертизы оценки квалификации, управленческой командой было выявлено несколько профессиональных дефицитов, которые имелись у большинства педагогических работников, но ни в школе, ни в муниципалитете ресурса для их восполнения не нашлось. Самым злободневным дефицитом на сегодняшний день является работа с детьми с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) в массовой школе. Сегодня утвержден ФГОС ОВЗ, прописаны методические рекомендации, однако организация работы учащихся в конкретном классе, где обучается 27 человек, из которых 12 имеют статус ОВЗ разной нозологии, является для педагогов проблемой. В школе обучаются 44 ребенка с ОВЗ, причем 38 из них – в начальной, где всего по два класса в параллели, то есть несколько детей с ОВЗ обучается в каждом классе. Не менее актуальна эта проблема и в основной школе, где детей с ОВЗ всего 6 человек, но среди них один ребенок с расстройством аутистического спектра (РАС) и два ребенка с умственной отсталостью, для обучения которых требуется иной учебный план. При этом они прикреплены к обычным классам, и принять в штат отдельных учителей или единственному на всю школу учителю технологии ставить дополнительные часы в целях осуществления учебного процесса для ребенка с умственной отсталостью (интеллектуальными нарушениями) (ОУ (ИН)) в то время, когда класс пошел на химию или физику, просто невозможно. Как правильно оформить адаптированную образовательную программу (далее – АОП) на ребенка, особенно в 5–9-х классах, кого назначить ведущим специалистом по ее реализации? Даже это являлось неразрешимой проблемой. С такими вопросами школа обратилась в КК ИПК с просьбой о формировании корпоративного заказа. После нескольких семинаров и встреч, проведенных в рамках проекта, пришло понимание, что корпоративный заказ не решает всех волнующих школу вопросов. Необходимо сначала понять, какие трудовые действия не умеют осуществлять педагоги, а ка-

кие – не хотят либо не могут по объективным или субъективным причинам, а уже затем принять правильные управленческие решения. И если устранение некомпетентности педагогов в том или ином вопросе является способом разрешения проблемы, то это предмет возможного формирования корпоративного заказа, если нет, то необходимо принимать другие управленческие решения.

Школа № 9 г. Дивногорска стала одним из первых пилотных учреждений, на которых отработывался механизм формирования корпоративного заказа на повышение квалификации педагогов. Для обоснования необходимости корпоративного повышения квалификации нами были использованы результаты внутренней экспертизы профессиональной деятельности педагогов, анализ наличия у них курсов повышения квалификации по данной проблеме, а также анализ результатов мониторинга образовательного ресурса, имеющегося в муниципальной системе образования города Дивногорска. После проведенной школой аналитической работы выявленный профессиональный дефицит у педагогов был конкретизирован и обозначен как дефицит в *разработке и реализации адаптированных образовательных программ обучающихся с ОВЗ*. Это содержание и было положено в основу заявки на проведение курсов повышения квалификации в рамках корпоративного заказа. По итогам её рассмотрения было заключено двухстороннее соглашение между МБОУ «СОШ № 9» и КК ИПК на разработку и реализацию программы повышения квалификации «Разработка и реализация адаптированных образовательных программ обучающихся с ОВЗ» в рамках корпоративного заказа.

В ходе рабочих встреч по обсуждению заказа с разработчиками программы запросы школы были конкретизированы и систематизированы. Стало понятно, что не все из поднятых школой вопросов лежат в плоскости повышения квалификации. Например, в рамках программы повышения квалификации целесообразно обсуждать наличие, объем, содержание разделов адаптированной образовательной программы, вносимые коррективы, учитывающие особенности конкретного ребенка, но невозможно обсуждать режим его обучения, исходящий из конкретного учебного плана, особенностей ребенка и условий, имеющихся в школе, потому что это вопрос организации и функционирования и, следовательно, принятия управленческих решений, а не повышения квалификации. В результате был оформлен корпоративный заказ на повышение квалификации по программе «Разработка и реализация адаптированных образовательных программ обучающихся с ОВЗ».

*Адресность программа повышения квалификации педагогов*

Программа повышения квалификации, рассчитанная на 108 часов, предполагала как очное обучение, так и самостоятельную работу педагогов, а также включала в себя проведение индивидуальных и групповых консультаций руководителем программы, получение рецензии о соответствии каждой АОП всем нормам и требованиям (после исправления всех выявленных в ней недочетов). Особо ценным для педагогов на курсах повышения квалификации стало посещение преподавателями КК ИПК учебных занятий в классах, где обучаются дети с ОВЗ, с целью оформления практических рекомендаций учителю в процессе написания им АОП.

Прежде чем объявить коллективу о предстоящем обучении, на одном из совещаний заместитель директора ознакомила педагогов со сложившейся ситуацией: количество детей с ОВЗ в школе растет, при этом спектр имеющихся у них особенностей стал более широким; перешли в основную школу дети с расстройством аутистического спектра и с умственной отсталостью; выявились сложности в общении с их родителями при ознакомлении и подписании АОП (не хватает методической грамотности для аргументации принятого педагогического решения, применения тех или иных форм, приемов обучения, отбора учебного материала и способов его подачи).

В итоге был сделан вывод: чтобы результат был максимальным, в школе надо использовать единый подход к написанию адаптированной образовательной программы и их реализации, а для этого необходимо всему педагогическому коллективу школы пройти повышение квалификации именно по обозначенной выше тематике, несмотря на разный уровень функциональной грамотности педагогов в данном вопросе, и организовывать дальнейшую работу с учетом полученных знаний и общих выработанных норм и принципов. Состав учебной группы также серьезно обсуждался и был утвержден следующим: учителя, работающие с детьми с ОВЗ, узкие специалисты, осуществляющие коррекционную работу, члены администрации, планирующие, курирующие и контролирующие образовательный процесс. После проведения данной работы решение о корпоративном обучении было одобрено коллективом. При этом всему педагогическому коллективу школы было предъявлено обязательное для соблюдения требование: каждый педагог должен составить АОП или ее часть, им реализуемую. Адаптированные образовательные программы имеют практическую направленность, то есть каждая из них составляется «под конкретного обучающегося», причем строго соблюдаются все требования конфиденциальности. После полной сборки АОП (механизм сборки также отработывался в рамках курсов: кто за что отвечает) и ее рецензирования руководителями курса классный руководитель знакомит

с ней родителей обучающихся и использует в дальнейшей работе. Это было для педагогов особенно ценным.

В ходе обучения наблюдался ряд положительных и отрицательных моментов, одни из которых были ожидаемы, другие проявились неожиданно. *Положительным* являлось то, что режим обучения педагогического коллектива был согласован с администрацией школы: основное (очное) «погружение» происходило в каникулярное время, и образовательный процесс в школе нарушен не был. Но вот заочная часть (написание педагогами самих АОП) уже осуществлялась без отрыва от работы, что было сделать весьма непросто в связи с увеличением нагрузки на педагога. Появились недовольные, хотя с режимом работы все были ознакомлены заранее. В итоге некоторые педагоги несколько затянули сроки выполнения задания курса повышения квалификации, но все-таки АОПы были написаны всеми.

*Второй положительный момент* – люди работали в группах со своими коллегами и узкими специалистами школы, писали АОПы для конкретных детей, которых они обучают и, следовательно, имели в виду их индивидуальные особенности. Преподаватели курсов посетили уроки и оформили обоснованные рекомендации по работе с конкретными детьми. Это относилось к части курсов по реализации адаптированной образовательной программы и стало возможным только при реализации корпоративного заказа. На курсах повышения квалификации, где обучается один педагог, такой подход исключён, поэтому в лучшем случае обученный педагог становится ретранслятором знаний и организатором определенной деятельности в коллективе, а в худшем – просто привозит удостоверение о повышении квалификации, при этом в профессиональной деятельности самого педагога никаких изменений не происходит.

*Отрицательный момент*, ожидаемый администрацией, состоял в том, что статичная часть коллектива выразила недовольство по поводу необходимости составления АОП. Есть такие педагоги, которые хотели бы получить готовые ответы на все свои вопросы и, как следствие, сиюминутное решение всех проблем. Но в рамках курсов с привлечением административного ресурса они были поставлены в условия, когда пришлось, преодолевая сопротивление, работать самим. Так отрицательный момент преобразовался в *положительный эффект* – практическое обучение «сопротивляющейся» части коллектива.

В ходе работы выявился еще один *аспект, ранее не озвученный*. Так как большая часть детей с ОВЗ в начальной школе – это дети с задержкой психического развития (далее – ЗПР) или с тяжёлыми нарушениями речи (далее – ТНР), отягощенным задержкой психического развития, и, следовательно, со сниженной учебной мотивацией, то на первый план выходят

проблемы дисциплины, потому что классы большие и все категории детей требуют повышенного внимания со стороны педагога. Для решения данной проблемы администрация школы по рекомендации руководителя программы повышения квалификации, оформила заказ на организацию для всего педагогического коллектива тренинга «Учитель и проблемы дисциплины» (программа тренинга включена в перечень образовательных услуг КК ИПК). Но так как пока корпоративный заказ апробируется исключительно в рамках проекта и предусматривает реализацию заявленных ранее программ, то школа смогла привлечь только ресурс муниципального заказа, который формировался в это время.

Предполагалось реализацией данного корпоративного заказа на повышение квалификации педагогов достигнуть следующих результатов:

- составить адаптированные образовательные программы, написанные для всех детей с ограниченными возможностями здоровья, обучающихся в школе, с рецензиями руководителя курса;
- получить рекомендации по организации образовательного процесса детей с ОВЗ, обучающихся в массовой школе.

*Практически было достигнуто следующее:*

- Все слушатели курса повышения квалификации в количестве 30 человек (педагоги, узкие специалисты, администрация школы) научились создавать и создали АОПы для всех детей с ОВЗ, обучающихся в школе. Так как курсы повышения квалификации проводились в апреле 2019 г. (конце учебного года), то АОПы составлялись на новый учебный год. С текстом каждой АОПы родители были ознакомлены (под подпись) в обязательном порядке. Именно эти программы и реализовывались в 2019/20 учебном году.

- Учителями получены практические рекомендации по организации работы с конкретными детьми с ОВЗ (способы, приемы, образцы заданий), но следует отметить, что ожидания некоторых педагогов в этой области были завышены. Учителя ожидали, что получат универсальные рекомендации по организации образовательного процесса в том самом классе, где из 27 обучающихся 12 имеют статус ОВЗ с разными нозологиями, применят эти рекомендации на практике, и все проблемы, связанные с организацией образовательного процесса в инклюзивном классе, будут решены. Отсюда и неполная удовлетворенность результатами обучения, которая выявилась при заполнении анкет по итогам курса повышения квалификации у группы педагогов. Администрация школы и большая часть коллектива реально оценивают полученный результат, понимая, что основной фокус реализации АОП состоит в том, какие приемы работают при обучении детей разных нозологий, как организовать взаимодействие учителя и узких

специалистов, какие особенности детей необходимо обязательно учитывать и прочее, а поэтому считают программу курса повышения квалификации реализованной на 100 %. Управленческая команда школы пришла к выводу, что при запуске любой программы повышения квалификации необходимо включить в установочную лекцию небольшую работу со смыслами используемых ключевых понятий, чтобы избежать недопонимания в дальнейшем.

В нашей ситуации данный момент неудовлетворенности был снят проведением некоей рабочей рефлексии, где с педагогами были обсуждены их ожидания, степень их достижения, а также была проведена коррекция смыслов используемых терминов. Однако, конечно, подобную работу целесообразно было проводить в начале обучения.

*Изменения в деятельности педагогов и оценка достижения показателей их компетенций (кто, как, когда оценил?)*

Отдельных показателей для отслеживания изменений уровня компетенций педагогов или изменений в деятельности работников, произошедших после курсов повышения квалификации, в школе не разрабатывалось. Использовались корпоративные показатели, входящие в перечень обязательных при оценке профессиональной деятельности педагога в рамках процедуры аттестации на соответствие занимаемой им должности:

1. Разработанная и реализуемая педагогом программа / часть программы (в данном случае АОП) соответствует требованиям.

2. Педагог отбирает и результативно использует способы, приемы и формы организации деятельности, прописанные в АОП, не забывая при этом, что класс инклюзивный.

3. Получает стабильные положительные результаты освоения обучающимися образовательной программы в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта (как для детей с ОВЗ, так и для детей «нормы») при условии, что правильно определен вариант программы обучения для детей с ОВЗ и она реализована на 100 %.

*По пункту 1.* Все написанные АОП были отрецензированы руководителями курсов, в рамках внутришкольного контроля прошли проверку заместителя директора по учебно-воспитательной работе на соответствие школьному локальному акту, определяющему структуру и содержание АОП, были согласованы с педагогическим советом и утверждены директором школы. АОП были предъявлены в рамках плановой проверки Рособнадзора, проведенной в учреждении по вопросам качества образования. На всех уровнях получено заключение, что разработанные АОП соответ-



ствуют предъявляемым к ним требованиям. Следовательно, можно отметить высокий уровень компетенции обученных педагогов по части написания адаптированных образовательных программ.

*По пункту 2.* В ходе внутришкольного контроля происходит систематический мониторинг реализации педагогами АОП. При посещении занятий в инклюзивном классе член администрации или эксперт обязательно это отслеживает. Результаты отражаются в анализе урока и аналитической справке заместителя директора. Данный показатель предусматривает использование прописанных в АОП средств для достижения максимального образовательного результата ребенка. К сожалению, и в настоящее время отсутствует методическая или дидактическая литература, описывающая процедуры и инструменты диагностики влияния изменений, произошедших в профессиональной деятельности учителя, на образовательные результаты детей. В связи с этим школьный мониторинг ведется достаточно упрощенно, фиксируя позиции: «разрабатывает» – «не разрабатывает», «применяет» – «не применяет», «использует» – «не использует». Анализируется динамика: «не делал» – «стал делать», «делал частично» – «стал делать постоянно» и т.д. Динамика деятельности педагога в интересующей нас области оценивается относительно его же предыдущих результатов.

*По пункту 3.* В отношении получения стабильных образовательных результатов обучающихся все члены администрации отмечают, что после прохождения курсовой подготовки, предполагающей в том числе и изучение нормативно-правовой базы по вопросам инклюзии, написания и реализации АОП, повысился методический уровень педагогов, что выражается в грамотном составлении психолого-педагогических характеристик обучающихся и других документов, предоставляемых в территориальную психолого-медико-педагогическую комиссию (далее – ТПМПК), необходимых для обоснования правильного выбора варианта образовательной программы. А именно правильно выбранный вариант образовательной программы при условии ее 100 %-ной реализации и является основным фактором получения стабильных положительных образовательных результатов обучающихся с ОВЗ.

*Управленческие решения по итогам повышения квалификации педагогов*

По итогам курсов внесены необходимые коррективы в локальные акты, касающиеся создания и реализации АОП (уточнены сроки, обозначены общие подходы к составлению, разграничены зоны ответственности и т.д.). С начала 2019/20 учебного года вопрос о составлении и реализации АОП для детей с ОВЗ у педагогов, прошедших обучение, перешел из плоскости профессиональных дефицитов в плоскость функционирования,

нормирования и контроля. Следовательно, и управленческие решения по итогам контроля реализации АОПов для детей с ОВЗ принимаются в контексте выполнения норм профессиональной деятельности педагогов в школе.

Таким образом, результаты обучения педагогов школы убеждают в том, что корпоративный заказ – это эффективная форма повышения квалификации. Выездные же курсы повышения квалификации для педагогического коллектива образовательной организации в рамках муниципального заказа решают только проблему организации обучения без отрыва от учебного процесса, но не учитывают специфику и реальные проблемы конкретной школы, поскольку проводятся по разработанной и утвержденной универсальной дополнительной профессиональной программе. Повышение же квалификации, организованное на основе корпоративного заказа, индивидуализировано, адаптировано под конкретную проблему, конкретную школу, конкретных людей, поэтому более эффективно.

### **3.3. МБОУ «Гимназия № 16» г. Красноярска (Кислова Е.В.)**

Ежегодно в конце учебного года проводится самоанализ педагога на выявление «точек роста» и дефицитной области в профессиональной деятельности. В конце 2018/19 учебного года запущенное анкетирование выявило несколько схожих моментов у большинства педагогов гимназии (75%), а именно: 1) объективное оценивание; 2) формирование метапредметных результатов. Анализ конфликтных ситуаций в течение года показал, что отсутствие единого подхода к критериям оценивания является причиной недопонимания между учеником, учителем, родителем. Это позволило определить содержание корпоративного заказа гимназии представителям КК ИПК и решить управленческую задачу, связанную с разработкой единых требований при организации урока и оценивании учащихся. Организация курсов предполагала формирование таких трудовых действий, как:

- Осуществление объективной оценки знаний обучающихся на основе тестирования и других методов контроля в соответствии с реальными учебными возможностями учащихся (а именно умения: разрабатывать критерии оценки планируемых образовательных (предметных и метапредметных) результатов; определять способы оценивания достижения образовательных результатов; корректировать учебный процесс в соответствии достигнутыми образовательными результатами).

- Планирование и проведение учебных занятий (это умения: формулировать диагностичную цель обучения; осуществлять отбор содержания, направленного на достижение поставленной цели-результата; подбирать

средства, методы, формы обучения в соответствии с планируемыми результатами; планировать учебное занятие).

Далее прошла встреча руководителя программы повышения квалификации с администрацией гимназии с целью уточнения её содержания и планируемых образовательных результатов. Коллективу на педагогическом совете была представлена программа обучения. Каждая кафедра определила педагогов для обучения (в совокупности их число составило 17 человек). Мотивация педагогов обусловлена тем, что изначально в анкетировании они указали желание восполнить «дефицитную зону», а также тем, что принимали участие в согласовании программы на педагогическом совете.

Обучение проходило в три этапа: 1. Теоретический блок. 2. Проектирование учебного занятия под руководством руководителей. 3. Реализация занятия. Теоретический блок был выстроен в системно-деятельностном подходе. Проектирование учебного занятия предполагало индивидуальную консультацию по организации урока. После проведения урока предусматривался обязательный его анализ с руководителем курса и членом администрации.

Освоение программы повышения квалификации «Педагогический мониторинг как средство управления качеством обучения в образовательной организации в условиях реализации ФГОС» позволило каждому педагогу:

- согласовать содержание федерального государственного образовательного стандарта общего образования, результаты освоения учащимися основной образовательной программы начального общего, основного общего образования и методические рекомендации, отражающие оценивание и мониторинг достижения планируемых результатов, при разработке уроков;

- спроектировать учебное занятие с применением мониторинга учебного процесса, включающее описание темы, типа учебного занятия, планируемых результатов (предметных, метапредметных), а также деятельности педагога и обучающегося на каждом этапе (мотивационном, организационно-практическом, рефлексивном, оценочном) его реализации; кейса с набором учебных заданий; листов обратной связи (листов учебных достижений); критериев оценивания достижения планируемых результатов;

- реализовать проект учебного занятия с применением мониторинга учебного процесса, отражающего целеполагание (совместно с обучающимися); самооценку и взаимоконтроль обучающихся на протяжении всего учебного занятия; фиксацию достижения планируемых предметных результатов в листах обратной связи; учебные ситуации, ориентированные

на формирование предметных и метапредметных результатов; оценку достижения планируемых результатов по выработанным (предложенным) критериям; формы организации учебной деятельности, направленные на достижение планируемых результатов; включение обучающихся в достижение индивидуальных планируемых результатов.

*Администрацией и педагогическим коллективом было принято решение:*

1. Продолжить обучение коллектива в данном направлении (был оформлен корпоративный заказ № 2 для остальных членов коллектива).
2. Разработать единые требования к организации урока и оцениванию учащихся, внести эти требования в локальные акты «Положение о внутренней системе оценки качества образования» (создать рабочую группу по разработке единых требований к организации урока и оцениванию учащихся).
3. Провести в контексте тематики курсов повышения квалификации фестиваль педагогических идей, который традиционно проводится в гимназии в апреле месяце.
4. Методической темой гимназии в 2020/21 учебном году определить тему «Педагогический мониторинг учебного процесса как условие достижения метапредметных результатов».

#### **3.4. МБДОУ «Детский сад комбинированного вида № 10 "Алёнушка"» г. Канска (Кушнерова Н.Л., Макеева Е.В.)**

Основанием для непрерывного повышения квалификации в нашей образовательной организации является создание системы оценки уровня квалификации педагогов.

На первом этапе перед управленческой командой стала задача определения минимального набора трудовых действий, которые должен осуществлять каждый педагог (инвариант трудовых действий, необходимых для выполнения должностных инструкций, которые будут способствовать качественной реализации ООП), а также описания специфики образовательной организации, ее особенностей: контингент воспитанников, кадровые условия и т.д. Для решения этой задачи в ДОУ была создана рабочая группа.

На основе инварианта трудовых действий рабочей группой разрабатывалась модель оценки уровня квалификации педагогов, определяющая уровень трудовых действий, инструментарий и механизмы проведения процедуры оценки. Пакет документов (лист оценки квалификации педагога, регламент на соответствие занимаемой должности) согласовывался на педагогическом совете и утверждался руководителем. Кейс оценки уровня квалификации педагогов ДОУ ранее был описан в методических

рекомендациях «Аттестация педагогов в образовательной организации в соответствии с профессиональным стандартом: методические рекомендации»<sup>12</sup>.

Процедура оценки осуществлялась экспертной группой и предполагала посещение занятий, изучение и анализ контрольной деятельности, анализ показателей оценки качества взаимодействия в системе «взрослые – дети». В ходе процедуры заполнялись листы оценки на каждого педагога. Для уточнения причин возникновения профессиональных дефицитов с каждым педагогом было организовано собеседование.

По результатам проведенной оценки определены массовые и индивидуальные профессиональные дефициты педагогов, приняты управленческие решения по каждому трудовому действию, определены внутренние и внешние ресурсы. В результате рабочей группой подготовлено положение о разработке индивидуальных программ профессионального развития педагогов (далее – ИППР). Для целостного видения профессиональных дефицитов педагогов МБДОУ № 10 была разработана программа профессионального развития, с учетом которой и в соответствии с положением о разработке ИППР каждым воспитателем была разработана индивидуальная программа профессионального развития.

На педагогическом совете было организовано обсуждение результатов оценки и формирования корпоративного заказа, решением которого стало формирование корпоративного заказа на курсы ПК по трудовому действию «планирование образовательной работы в группе дошкольного возраста в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами и ООП ДО». Такое решение обосновано выявлением у большинства педагогов профессионального дефицита по планированию образовательной работы в соответствии с ФГОС ДО и ООП ДО, а также отсутствием внутренних и внешних ресурсов для его ликвидации. Управленческой командой была оформлена заявка на корпоративный заказ и отправлена в КК ИПК. Содержание работы управленческой команды образовательной организации с коллективом по формированию корпоративного заказа, а также заявка на корпоративный заказ на повышение квалификации педагогов ОО описаны в пособии «Корпоративный заказ на дополнительное профессиональное образование педагогических работников: модель, алгоритм, практики: методические рекомендации»<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> Аттестация педагогов в образовательной организации в соответствии с профессиональным стандартом: методические рекомендации / И.Б. Зубковская, Н.Л. Солянкина, С.Ю. Андреева, А.В. Бутенко. Красноярск, 2017. 84 с.

<sup>13</sup> Корпоративный заказ на дополнительное профессиональное образование педагогических работников: модель, алгоритм, практики: методические рекомендации / Н.Л. Солянкина, А.В. Жукова, С.Ю. Андреева, И.Б. Зубковская. Красноярск, 2019. 72 с.

На организованных специалистами КК ИПК консультациях по формированию корпоративного заказа управленческая команда ДОО обосновывала необходимость устранения массового профессионального дефицита педагогов: планирование образовательной работы в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами и ООП ДОО. Для администрации ДОО важно было, чтобы педагоги умели: подбирать содержание, методы и приемы с четким представлением о конечном результате профессиональной деятельности; интерпретировать происходящие события, действия, игровые ситуации с точки зрения проектируемой цели; составлять план работы с учетом специфики группы, возрастных и индивидуальных особенностей воспитанников; корректировать образовательную деятельность в группах дошкольного возраста с учетом интересов и потребностей всех субъектов образовательных отношений (воспитателя, музыкального руководителя, педагога-психолога, инструктора по физическому воспитанию, учителя-логопеда, родителя, детей).

Следующим этапом стало согласование дополнительной профессиональной программы «Планирование образовательной деятельности в ДОО в соответствии с ФГОС ДО и ООП ДО». С 10.07.2019 г. по 16.09.2019 г. на базе нашего ДОО были проведены курсы повышения квалификации по данной программе (в объеме 96 часов, по очно-заочной форме обучения). На курсах педагогами был проведен анализ существующих планов, который показал, что образовательная область «социально-коммуникативное развитие» не отражена в планах, а остальные четыре направления развития ребенка отражены только в организованной совместной образовательной деятельности, то есть при планировании занятий. В результате целенаправленная образовательная деятельность осуществлялась педагогами только в условиях организованной образовательной деятельности. Чтобы ликвидировать этот дефицит, перед нами стояла задача – согласовать при планировании все пять образовательных областей, по каждому направлению развития ребенка определить планируемые результаты с учетом возрастных, индивидуальных особенностей детей, а также интересов всех субъектов образовательных отношений.

Для эффективной работы в период обучения была создана рабочая группа, разработанные материалы которой обсуждались педагогами и неоднократно корректировались. В результате деятельности на курсах повышения квалификации была разработана сетка планируемых результатов по направлениям развития ребенка по каждой возрастной группе (см. пример 9), схема по направлениям развития ребенка (см. пример 8), скорректирован формат плана. Трудности, возникшие при обучении по программе повышения квалификации: не все педагоги готовы к изменениям,

«проявляют протест» или занимают пассивную позицию. С данной проблемой справились благодаря включению педагогов в рабочую группу, практическую деятельность в период обучения, обсуждение проблем, проведение собеседований с педагогами.

*Организация деятельности после окончания обучения  
по программе повышения квалификации*

По окончании курсов повышения квалификации, разработанные материалы апробировались на практике в течение месяца, после чего были согласованы на педагогическом совете и утверждены руководителем. На основании распоряжения руководителя произведена корректировка ООП ДО в части планирования образовательной деятельности.

Для оценки эффективности обучения был проведен контроль по планированию образовательной работы, проведена повторная оценка уровня квалификации по трудовому действию «планирование образовательной работы в группе дошкольного возраста в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами и ООП»

Результаты оценки уровня квалификации по трудовому действию «планирование образовательной работы в группе дошкольного возраста в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами и основной образовательной программы»:

<b>До обучения</b>	<b>После обучения</b>
Творческий уровень – 0 %	Творческий уровень – 42 %
Продуктивный уровень – 65 %	Продуктивный уровень – 46 %
Репродуктивный уровень – 35 %	Репродуктивный уровень – 12 %

*Управленческие решения*

1. Запланированы индивидуальные консультации и собеседования с педагогами, испытывающими трудности (репродуктивный уровень).
2. Произведена корректировка годового плана в части контрольно-оценочной деятельности и дополнительных семинаров-практикумов.
3. Предусмотрено представление опыта работы на педагогических советах педагогов, демонстрирующих творческий уровень.

*Результаты корпоративного обучения*

1. Педагоги освоили следующие практические умения и навыки:
  - 1) планировать образовательную деятельность в группах детей дошкольного возраста в соответствии с ФГОС и ООП ДО;
  - 2) составлять план работы с учетом специфики планирования образовательной деятельности в группах детей дошкольного возраста;
  - 3) корректировать образовательную деятельность в группах дошкольного возраста с учетом интересов и потребностей всех субъектов

образовательных отношений (воспитателя, музыкального руководителя, педагога-психолога, инструктора по физическому воспитанию, учителя-логопеда, родителя, детей).

2. Разработаны и скорректированы материалы по планированию образовательной деятельности.

*Пример 8*

*Схема по направлениям развития ребенка*

<i>1-я неделя</i>				
<b>Понедельник</b>	<b>Вторник</b>	<b>Среда</b>	<b>Четверг</b>	<b>Пятница</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Социально-коммуникативное развитие.</li> <li>– Взаимодействие и общение.</li> <li>– 1/2-я задача</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Познавательное развитие.</li> <li>– Проектно-исследовательская деятельность.</li> <li>– 1/2-я задача</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Речевое развитие.</li> <li>– Словарь.</li> <li>– 1/2-я задача</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Художественно-эстетическое развитие.</li> <li>– Конструирование.</li> <li>– 1/2-я задача</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Физическое развитие.</li> <li>– Основные движения.</li> <li>– 1/2-я задача</li> </ul>
<i>2-я неделя</i>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Социально-коммуникативное развитие.</li> <li>– Нормы и ценности в обществе.</li> <li>– Безопасность.</li> <li>– 1/2-я задача</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Познавательное развитие.</li> <li>– Математика.</li> <li>– 1/2-я задача</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Речевое развитие.</li> <li>– Связная речь.</li> <li>– 1/2-я задача</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Художественно-эстетическое развитие.</li> <li>– Аппликация.</li> <li>– 1/2-я задача</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Физическое развитие.</li> <li>– Виды спорта.</li> <li>– 1/2-я задача</li> </ul>
<i>3-я неделя</i>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Социально-коммуникативное развитие.</li> <li>– Самостоятельность.</li> <li>– 1/2-я задача</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Познавательное развитие.</li> <li>– Окружающий мир.</li> <li>– 1/2-я задача</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Речевое развитие.</li> <li>– Звуковая культура речи.</li> <li>– 1/2-я задача</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Художественно-эстетическое развитие.</li> <li>– Музыка.</li> <li>– 1/2-я задача</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Физическое развитие.</li> <li>– Подвижные игры с правилами.</li> <li>– 1/2-я задача</li> </ul>
<i>4-я неделя</i>				



<ul style="list-style-type: none"> <li>– Социально-коммуникативное развитие.</li> <li>– Труд.</li> <li>– 1/2-я задача</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Познавательное развитие.</li> <li>– Национально-региональный компонент.</li> <li>– 1/2-я задача</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Речевое развитие.</li> <li>– Чтение художественной литературы.</li> <li>– 1/2-я задача</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Художественно-эстетическое развитие.</li> <li>– Рисование.</li> <li>– 1/2-я задача</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Физическое развитие.</li> <li>– Здоровый образ жизни.</li> <li>– 1/2-я задача</li> </ul>
--	---	--	--	---

### Пример 9

*Фрагмент сетки планируемых результатов по направлениям развития ребенка*

#### *Подготовительная к школе группа*

<b>Понедельник</b>	<b>Вторник</b>	<b>Среда</b>	<b>Четверг</b>	<b>Пятница</b>
<i>Социально-коммуникативное развитие</i>	<i>Познавательное развитие</i>	<i>Речевое развитие</i>	<i>Художественно-эстетическое развитие</i>	<i>Физическое развитие</i>
<b>Взаимодействие и общение</b> 1. Развивать умение использовать разнообразные конструктивные способы общения и взаимодействия с детьми и взрослыми (договариваться, обмениваться предметами, распределять действия при сотрудничестве). Поддержка инициативы ребенка при обращении к взрослому с	<b>Проектно-исследовательская деятельность</b> 1. Самостоятельное осуществление умственного, практического и социального эксперимента. 2. Понимание и объяснение причин ряда природных явлений (туман, наводнение, ливни, засуха, лесные пожары, молнии,	<b>Словарь</b> 1. Развивать понимание и использование в речи слов, обозначающих названия стран и континентов, символов своей страны, городов, объектов природы, профессий и социальных явлений; значений слов в зависимости от противопоставлений,	<b>Художественный труд. Конструирование</b> 1. Создание условий (организация среды) для реализации самостоятельной творческой деятельности детей в художественном труде. 2. Создание условий (организация среды) для реализации самостоятельной творческой деятельности детей	<b>Основные движения</b> 1. Совершенствовать культуру движений, правильной техники их выполнения, в том числе соблюдение заданного темпа в беге и ходьбе, перестроениях; лазанье и ползание, бросание и ловля мяча, метание в цель, соотнесение движений

<p>предложениями деятельности.</p> <p>2. Развивать умение согласовывать собственный игровой замысел с игровыми замыслами других детей, обсуждение, планирование и согласование действий всех играющих</p>	<p>грозы, электричество, низкие и высокие звуки)</p>	<p>переносных значений слов, антонимов.</p> <p>2. Развивать умение давать оценку своего поведения, поведения других людей с позиций нравственных норм; названий нравственных качеств человека; понимание и употребление в собственной речи лексики, позволяющей осуществлять детские виды деятельности (высказываться о целях – результатах деятельности, планировать деятельность, комментировать действия)</p>	<p>тей в конструировании</p>	<p>друг с другом в более сложных упражнениях и играх, точное выполнение упражнения и движения в разном темпе и ритме.</p> <p>2. Самостоятельно ориентироваться в пространстве, сохранять равновесие при выполнении разнообразных движений</p>
---	--	--	------------------------------	---

### **3.5. МБУ ДО «Центр творчества и развития "Планета талантов"» г. Ачинска (Гейн В.П.)**

#### *Обоснование заказа на повышение квалификации*

С 1 января 2017 года вступил в силу профессиональный стандарт педагога дополнительного образования детей и взрослых, который является обязательным для работодателей при формировании кадровой политики и в управлении персоналом, при организации обучения и аттестации работников, заключении трудовых договоров, разработке должностных инструкций и установлении систем оплаты труда.

Для реализации требований профессионального стандарта и в соответствии с одной из приоритетных задач Программы развития Центра определена управленческая задача – создать условия для обеспечения готовности педагогов к осуществлению своей профессиональной деятельности в соответствии с профессиональным стандартом.

Решением данной задачи стало создание системы оценки квалификации педагога дополнительного образования, необходимой в том числе и для организации аттестации на соответствие занимаемой должности на основе критериального описания его трудовых функций (см. пример 10).

#### *Выбор формируемых трудовых действий как показателей компетенций педагогов*

Процедура оценки квалификации включена во внутренние контролирующие и мониторинговые мероприятия Центра:

1) тестирование педагогов на знание трудовых функций профессионального стандарта в рамках Программы методического сопровождения педагогов;

2) экспертиза качества проведения занятий в соответствии с разработанными критериями на основании требований профессионального стандарта;

3) контроль посещаемости и наполняемости групп, ведения документации, реализации программ, аттестации обучающихся;

4) экспертиза и утверждение методическим советом Центра разработанных дополнительных общеобразовательных общеразвивающих программ в соответствии со Стандартом построения, изложения и оформления документов учебной деятельности Центра;

5) экспертиза качества профессиональной деятельности педагогических работников через организацию внутренних конкурсов профессионального мастерства (предварительный этап конкурса «Педагог города», фестиваль педагогического опыта «Педагогическая весна», конкурс на звание «Лучший педагог Центра» и «Лучший молодой специалист Центра»);

б) аттестация на соответствие занимаемой должности.

По итогам оценочных процедур и индивидуального собеседования с методистом учебно-методического отдела оформлена аналитическая справка с общей таблицей профессиональных дефицитов (см. пример 11).

В рамках заседания педагогического совета на основании аналитической справки определен перечень актуальных профессиональных дефицитов, которые не проявляются (или эпизодически проявляются) на продуктивном уровне у основной массы педагогов коллектива, и в ходе обсуждения определена возможность их устранения с помощью:

1) внутренних ресурсов (тематические семинары в рамках программы методического сопровождения, различные формы наставничества, создание творческих групп, конкурсное движение, индивидуальные консультации с методистом и т.д.);

2) внешнего ресурса – муниципального заказа (для устранения единичных профессиональных дефицитов у педагогов);

3) внешнего ресурса – корпоративного заказа на повышение квалификации педагогов (при массовом профессиональном дефиците в педагогическом коллективе).

Учебно-методическим отделом спланированы тематические семинары в рамках программы методического сопровождения, разработано Положение о наставничестве (см. пример 12). Создана городская творческая группа педагогов дополнительного образования как площадка для повышения профессионального мастерства и объединения их творческих инициатив для повышения качества образования обучающихся (см. пример 13). Разработан и утвержден график повышения квалификации в рамках муниципального заказа. Оформлен перечень массовых дефицитов, на основании которого составлен корпоративный заказ на дополнительное профессиональное образование педагогов.

### *Программа повышения квалификации*

При оформлении корпоративного заказа, направленного на устранение выявленных дефицитов, проводилась консультация специалистов КК ИПК по уточнению заказа в части конкретизации ключевого дефицита профессиональной деятельности педагогов Центра – недостаточного владения педагогами формами, методами и приемами включения обучающихся в учебную деятельность.

По итогам встречи со специалистами КК ИПК была разработана и согласована программа повышения квалификации *«Включение каждого: дидактические средства современного учебного занятия»*. Программа была реализована преподавателями Института в очно-заочной форме с использованием дистанционных технологий на базе Центра. Программа

направлена на овладение педагогическими работниками дидактическими средствами современного учебного занятия – формами, методами и приёмами включения обучающихся в учебный процесс, способствующими их личностному самоопределению и самореализации. Программа рассчитана на 88 часов. Обучены 22 педагога и 2 методиста. По окончании обучения каждым участником курса сконструировано и проведено учебное занятие с использованием формы образовательной деятельности, способствующей включённости обучающихся в учебный процесс.

#### *Оценка достижения показателей компетенций педагогов*

Мониторинг внедрения результатов повышения квалификации в профессиональную деятельность каждым обученным педагогом Центра проводится на основе результатов контролирующих мероприятий (планового внутреннего контроля), при трансляции опыта через участие в отборочном этапе конкурса «Педагог города – 2020», фестивале педагогических идей «Педагогическая весна», городском фестивале методических практик и разработок «Педагогические открытия» и других.

#### *Управленческие решения по итогам повышения квалификации педагогов*

1. Разработка методических рекомендаций по организации, в том числе стимулированию и мотивации деятельности и общения обучающихся на учебных занятиях, оформлению конспекта занятия.

2. Организация и проведение повторной оценки уровня квалификации по трудовому действию «организация, в том числе стимулирование и мотивация деятельности и общения учащихся на учебных занятиях» у педагогов, прошедших обучение на курсах повышения квалификации, но не представивших свой опыт в мероприятиях и конкурсах, а также у тех, кто не проходил обучение.

3. Организация наставничества (закрепление молодых педагогов за наставниками, использующими дидактические средства современного учебного занятия).

4. Организация обучения в следующем полугодии (оформление заявки на обучение).

#### *Изменение деятельности обучающихся и педагогов*

Изменения (если они осуществляются) будут видны в конце марта, когда пройдет фестиваль «Педагогическая весна». Несколько педагогов применяют на своих занятиях дидактические игры, разработанные во время обучения (наблюдалось в ходе планового внутреннего контроля).

Пример 10

ФРАГМЕНТ

**Индивидуальная карта наблюдения профессиональной деятельности педагога дополнительного образования**

на период \_\_\_\_\_

(ФИО) \_\_\_\_\_

Трудовая функция 3.1.1. Организация деятельности обучающихся, направленной на освоение дополнительной общеобразовательной программы

Трудовое действие	Критерий	Уровни проявления (показатели): 1. Репродуктивный 2. Продуктивный 3. Творческий	Процедура / методы / инструменты	Дата наблюдения/проверки / контроля / экспертизы				
				2017 /18	2018 /19	2019 /20	2020 /21	2021/ 22
Организация, в том числе стимулирование и мотивация деятельности и общения обучающихся на учебных занятиях	Использует на занятии педагогически обоснованные методы и средства организации деятельности обучающихся	1. Применяет при проведении занятий традиционные в педагогической практике методы и средства организации деятельности обучающихся без учета индивидуальных особенностей обучающихся	– Внутренний контроль. – Наблюдение. – Бланк анализа занятия					
		2. Подбирает методы и средства организации деятельности обучающихся с учетом возрастных и индивидуальных особенностей обучающихся, в том числе с применением ИКТ, электронных и информационных ресурсов						

		3. Подбирает современные (инновационные) методы и средства организации деятельности обучающихся с учетом возрастных и индивидуальных особенностей обучающихся, в том числе с применением ИКТ, электронных и информационных ресурсов						
Использует на занятии педагогически обоснованные формы и приемы организации деятельности обучающихся		1. Применяет при проведении занятий готовые, представленные в педагогической практике формы и приемы организации деятельности обучающихся						
		2. Подбирает формы и приемы организации деятельности обучающихся с учетом возрастных и индивидуальных особенностей обучающихся						
		3. Подбирает формы и приемы организации деятельности обучающихся с учетом вызовов современности, возрастных и индивидуальных особенностей обучающихся, задач дополнительной общеобразовательной программы						

Пример 11

ФРАГМЕНТ

Муниципальное бюджетное учреждение дополнительного образования  
«ЦЕНТР ТВОРЧЕСТВА И РАЗВИТИЯ "ПЛАНЕТА ТАЛАНТОВ"»

Информационно-аналитическая справка о наличии профессиональных дефицитов у педагогов дополнительного образования по результатам плановой проверки внутреннего контроля

Дата составления: 30.04.2019

По результатам планового внутреннего контроля, проводимого в течение учебного года, и на основании требований профессионального стандарта «Педагог дополнительного образования детей и взрослых» методами наблюдения, проверки, экспертизы у педагогических работников выявлены следующие профессиональные дефициты:

Трудовая функция	Трудовое действие	Критерий	Методы и инструменты	Уровни проявления (% от общего числа педагогов)		
				Репрод.	Продукт.	Творч.
3.1.1. Организация деятельности обучающихся, направленной на освоение ДООП	Организация, в том числе стимулирование и мотивация деятельности и общения обучающихся на учебных занятиях	Использует на занятии педагогически обоснованные методы и средства организации деятельности обучающихся	– Наблюдение. – Анализ педагогической документации. – Бланк анализа занятия. – Бланк самоанализа занятия	65	25	10
		Использует на занятии педагогически обоснованные формы и приемы организации деятельности обучающихся				
		Создает педагогические условия для стимулирования деятельности обучающихся				



		Формирует благоприятный психологический климат на занятии				
	Текущий контроль, помощь учащимся в коррекции деятельности и поведения на занятиях	Использует различные методы, средства и приемы текущего контроля и обратной связи, в том числе оценки деятельности и поведения обучающихся на занятиях		40	40	20
		Создает педагогические условия для формирования и развития самоконтроля и самооценки учащимися процесса и результатов освоения программы				
3.1.2. Организация досуговой деятельности обучающихся в процессе реализации ДООП	Организация подготовки досуговых мероприятий	Формулирует цели и воспитательные задачи досугового мероприятия	– Наблюдение. – Бланк анализа занятия. – Бланк самоанализа занятия	20	50	30
		Определяет педагогически обоснованные формы, методы, способы и приемы организации деятельности и общения обучающихся				
		Участвует в разработке плана досугового мероприятия				
	Осуществляет подготовку реализации плана мероприятия					
	Проведение досуговых мероприятий	Участвует в проведении мероприятия				
Осуществляет анализ проведения мероприятия						

## Пример 12

### Муниципальное бюджетное учреждение дополнительного образования **«ЦЕНТР ТВОРЧЕСТВА И РАЗВИТИЯ "ПЛАНЕТА ТАЛАНТОВ"»**

ПРИКАЗ № 48-од от 06.02.2019 г. Ачинск

«Об утверждении Положения»

С целью оказания помощи педагогическим работникам МБУ ДО «ЦТиР "Планета талантов"» в их профессиональном становлении, приобретении навыков выполнения трудовых (должностных) обязанностей, адаптации в коллективе, а также в развитии профессионально значимых качеств личности,

**ПРИКАЗЫВАЮ:**

1. Утвердить Положение об организации системы наставничества в МБУ ДО «ЦТиР "Планета талантов"» (см. пример 13).

2. Электронику, Чупрису Сергею Александровичу, разместить Положение на официальном сайте МБУ ДО «ЦТиР "Планета талантов"» в срок до 13.02.2019 г.

3. Секретарю руководителя, Лавреновой Виктории Валерьевне, ознакомить заведующих отделами с приказом в срок до 13.02.2019 г.

4. Контроль исполнения приказа возложить на заместителя директора по учебно-методической работе Малееву Наталью Николаевну.

Директор

А.В. Шпакова

## Пример 13

ФРАГМЕНТ

СОГЛАСОВАНО  
методическим советом  
управления образования  
администрации  
города Ачинска

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

УТВЕРЖДАЮ  
Директор МБУ ДО  
«ЦТиР "Планета талантов"»  
\_\_\_\_\_ А. В. Шпакова  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

РАССМОТРЕНО  
на методическом совете  
Протокол №\_\_ от «\_\_»\_\_\_\_ 2019 г.

### ПОЛОЖЕНИЕ

#### о городской творческой группе педагогов дополнительного образования г. Ачинска

#### 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Городская творческая группа (далее – творческая группа) является профессиональным объединением педагогов дополнительного образования и методистов в области дополнительного образования города Ачинска.

1.2. Творческая группа создается в рамках методического объединения города Ачинска на добровольной основе из числа методистов и педагогов дополнительного образования, ориентированных на повышение профессионального мастерства и объединение их творческих инициатив для повышения качества образования обучающихся.

1.3. Творческая группа в своей деятельности руководствуется Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации», нормативными документами федерального, регионального, муниципального уровней в области дополнительного образования и настоящим Положением.

#### 2. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ

2.1. Цель творческой группы – способствовать росту профессиональной компетентности педагогов, их творческого потенциала, развитию личности, готовой к постоянному профессиональному росту, социальной и профессиональной мобильности.

2.2. Задачи творческой группы:

2.2.1. Определять приоритетные направления деятельности для системы дополнительного образования города Ачинска.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, авторами методических рекомендаций ставилась задача описать опыт решения контекстных (для образовательной организации или муниципалитета) проблем управления квалификацией педагогических кадров. Этот опыт был получен в ходе реализации проекта «Корпоративный заказ на дополнительное профессиональное образование работников образования» (КК ИПК, организации-пилоты), участниками которого реализовывалась идея поиска механизмов управления повышением квалификации педагогических работников *по инициативе* работодателя и с *его участием* в оценке квалификации педагогов и в формировании заказа на результаты ее повышения.

Актуальность предмета проектирования для пилотных организаций проекта (в 2018–2019 гг.) исходила из «самоопределения» их лидерских команд и педагогических коллективов, осознающих несоответствия фактического уровня профессионализма (точнее, различных сторон квалификации, а именно – компетенций) педагогов так называемым «глобальным вызовам» стремительно (и во многом неопределенно) меняющихся требований к педагогической профессии. Кроме того, участники проекта имели амбиции поиска разрешения противоречий между предельно централизованными процедурами и инструментами оценки квалификации (как ещё нормативно действующих, так и проектно разрабатываемых в процессе реализации Плана мероприятий по формированию и введению национальной системы учительского роста) и необходимостью обеспечить собственными профессиональными действиями достижение новых образовательных результатов учащихся «здесь и сейчас», в ситуации конкретной образовательной организации, а также «квалификационно ответить» на ожидания национального проекта «Учитель будущего» в скором будущем.

При всей сложности поставленных задач в области управления квалификацией педагогических кадров авторы предлагают не только опробованный алгоритм принятия управленческих решений на основе оценки квалификации педагогических кадров (включающий корпоративную модель оценки профессиональных компетенций, инструментарий и процедуры оценивания), но и механизм формирования заказа на повышение квалификации педагогов, задачи управления которой определяются заданными параметрами развития организации или муниципальной системы образования.

Универсальность описанного механизма управления компетенциями педагогических кадров позволяет предполагать его востребованность в практиках корпоративного управления даже после возможных (в ближайшие годы) изменений профессиональных стандартов сферы образования и ожидаемых изменений нормативных (федеральных) регламентов аттестации педагогических кадров.

## ПРИЛОЖЕНИЕ

### Методика для проведения оценки механизмов управления качеством образования в субъектах Российской Федерации<sup>14</sup>

Позиция оценивания	Максимальный балл
<b>1. Механизмы управления качеством образовательных результатов</b>	<b>144</b>
<b>1.1. Система оценки качества подготовки обучающихся</b>	<b>34</b>
<b>Обоснование целей</b>	<b>9</b>
Наличие обоснования региональной системы оценки качества подготовки обучающихся по образовательным программам начального общего, основного общего и среднего общего образования:	
– включающей оценку метапредметных и предметных результатов освоения основной образовательной программы начального общего образования (по 1 баллу за каждый тип результатов)	2
– включающей оценку метапредметных и предметных результатов освоения основной образовательной программы основного общего образования (по 1 баллу за каждый тип результатов)	2
– включающей оценку метапредметных и предметных результатов освоения основной образовательной программы среднего общего образования (по 1 баллу за каждый тип результатов)	2
– включающей оценку результатов обучающихся по адаптированным основным общеобразовательным программам	1
– учитывающей уровень образовательных результатов в регионе на основе ранее проведённого анализа образовательных результатов	1
– учитывающей результаты анализа Национальных исследований качества образования и международных сопоставительных исследований в сфере образования	1

<sup>14</sup> Приказ Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки РФ и Министерства просвещения Российской Федерации «Об утверждении Методологии и критериев оценки качества общего образования в общеобразовательных организациях на основе практики международных исследований качества подготовки обучающихся» от 06.05.2019 г. № 590/219.

<b>Выбор показателей, методов сбора информации</b>	<b>9</b>
Наличие региональных показателей (2 балла – соответствующих обоснованной цели, 1 балл – не соответствующих обоснованной цели):	
– по подготовке базового уровня	2
– по подготовке высокого уровня	2
– по индивидуализации обучения	2
– по оценке метапредметных результатов	2
Наличие неэффективных показателей и/или показателей с негативными последствиями	– 4
Описание методов сбора информации	1
<b>Проведение мониторинга</b>	<b>4</b>
Проведение мониторинга региональных показателей (мониторинг по неэффективным показателям и/или показателям с негативными последствиями не учитывается):	
– по подготовке базового уровня	1
– по подготовке высокого уровня	1
– отражающих динамику индивидуальных образовательных достижений обучающихся	1
– по оценке метапредметных результатов	1
<b>Проведение анализа и подготовка адресных рекомендаций</b>	<b>6</b>
Проведение анализа результатов мониторинга региональных показателей (1 балл – по результатам одной оценочной процедуры, 2 балла – по результатам нескольких оценочных процедур, 3 балла – проведение комплексного анализа по нескольким процедурам, 4 балла – проведение кластерного анализа)	4
Наличие адресных рекомендаций по результатам проведённого анализа (1 балл – для одной группы субъектов образовательного процесса; 2 балла – для нескольких групп субъектов)	2
<b>Принятие мер и управленческих решений</b>	<b>5</b>
Проведение мероприятий, направленных на повышение качества подготовки обучающихся, с работниками органов местного самоуправления в сфере образования и/или руководителями образовательных организаций	1
Проведение информационно-разъяснительной работы по вопросам оценки качества образования с обучающимися и	2

их родителями (законными представителями) (по 1 баллу за каждую категорию участников образовательных отношений)	
Проведение иных мероприятий, направленных на повышение качества подготовки обучающихся	1
Принятие управленческих решений по результатам проведённого анализа	1
<b>Анализ эффективности принятых мер</b>	<b>1</b>
Проведение анализа эффективности принятых мер	1
<b>1.2. Система работы со школами с низкими результатами обучения и/или школами, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях</b>	<b>25</b>
<b>Обоснование целей</b>	<b>6</b>
Наличие обоснования региональной методики работы со школами с низкими результатами обучения и/или школами, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях:	
– включающей определение понятий «низкие результаты обучения» и/или «неблагоприятные социальные условия»	1
– включающей обоснование целей работы со школами с низкими результатами обучения и/или школами, функционирующими в неблагоприятных социальных условиях (2 балла – конкретные, 1 балл – абстрактные)	2
– включающей разработку «дорожных карт» по поддержке школ с низкими результатами обучения и/или школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях	1
– включающей разработку комплекса мер, направленных на преодоление факторов, обуславливающих низкие результаты обучения и/или неблагоприятные социальные условия	1
– включающей формы сетевого взаимодействия (между образовательными организациями и/или другими учреждениями и предприятиями)	1
<b>Выбор показателей, методов сбора информации</b>	<b>7</b>
Наличие региональных показателей (2 балла – соответствующих обоснованной методике, 1 балл – не соответствующих обоснованной методике):	
– для выявления школ с низкими результатами обучения и/или школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях	2

– для мониторинга состояния школ с низкими результатами обучения и/или школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях	2
– для оценки предметных компетенций педагогических работников в школах с низкими результатами обучения и/или школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях	2
Наличие неэффективных показателей и/или показателей с негативными последствиями	– 3
Описание методов сбора информации	1
<b>Проведение мониторинга</b>	<b>3</b>
Проведение мониторинга региональных показателей (мониторинг по неэффективным показателям и/или показателям с негативными последствиями не учитывается):	
– для выявления школ с низкими результатами обучения и/или школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях	1
– для мониторинга состояния школ с низкими результатами обучения и/или школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях	1
– для оценки предметных компетенций педагогических работников в школах с низкими результатами обучения и/или школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях	1
<b>Проведение анализа и подготовка адресных рекомендаций</b>	<b>5</b>
Проведение анализа результатов мониторинга региональных показателей:	
– для выявления школ с низкими результатами обучения и/или школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях	1
– для мониторинга состояния школ с низкими результатами обучения и/или школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях	1
– для оценки предметных компетенций педагогических работников в школах с низкими результатами обучения и/или школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях	1
Наличие адресных рекомендаций по результатам проведённого анализа (1 балл – для одной группы субъектов образовательного процесса; 2 балла – для нескольких групп субъектов)	2



<b>Принятие мер и управленческих решений</b>	<b>3</b>
Проведение мероприятий, направленных на повышение качества подготовки обучающихся в школах с низкими результатами обучения и/или школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях	1
Разработка и реализация курсов повышения квалификации для педагогических работников школ с низкими результатами обучения и/или школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях	1
Принятие управленческих решений по результатам проведённого анализа	1
<b>Анализ эффективности принятых мер</b>	<b>1</b>
Проведение анализа эффективности принятых мер	1
<b>1.3. Система выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодёжи</b>	<b>43</b>
<b>Обоснование целей</b>	<b>12</b>
Наличие обоснования региональной методики выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодёжи:	
– включающей обоснование целей по выявлению способностей и талантов у детей и молодёжи	1
– включающей обоснование целей по поддержке способностей и талантов у детей и молодёжи	1
– включающей обоснование целей по развитию способностей и талантов у детей и молодёжи	1
– включающей обоснование целей по выявлению, поддержке и развитию способностей и талантов у обучающихся с ОВЗ	1
– включающей разработку программ, ориентированных на выявление, поддержку и развитие способностей и талантов у детей и молодёжи	1
– ориентированной на содействие в поступлении способных и талантливых детей и молодёжи в ОО ВО	1
– включающей систему содействия трудоустройству выпускников ОО и СПО, проявивших выдающиеся способности	1
– учитывающей межведомственное и межуровневое взаимодействие	1
– включающей диагностический инструментарий по выявлению способностей и талантов у детей и молодёжи	1
– включающей осуществление психолого-педагогического сопровождения одарённых детей и молодёжи	1

– ориентированной на подготовку педагогических работников по вопросам развития способностей и талантов у детей и молодёжи	1
– включающей систему государственно-частного партнёрства по поддержке одарённых детей и талантливой молодёжи	1
<b>Выбор показателей, методов сбора информации</b>	<b>11</b>
Наличие региональных показателей (2 балла – соответствующих обоснованной цели, 1 балл – не соответствующих обоснованной цели):	
– по выявлению способностей и талантов у детей и молодёжи	2
– по поддержке способностей и талантов у детей и молодёжи	2
– по развитию способностей и талантов у детей и молодёжи	2
– по поступлению способных и талантливых детей и молодёжи в ОО ВО	2
– по подготовке педагогических работников по вопросам развития способностей и талантов	2
Наличие неэффективных показателей и/или показателей с негативными последствиями	– 5
Описание методов сбора информации	1
<b>Проведение мониторинга</b>	<b>5</b>
Проведение мониторинга региональных показателей (мониторинг по неэффективным показателям и/или показателям с негативными последствиями не учитывается):	
– по выявлению способностей и талантов у детей и молодёжи	1
– по поддержке способностей и талантов у детей и молодёжи	1
– по развитию способностей и талантов у детей и молодёжи	1
– по поступлению способных и талантливых детей и молодёжи в ОО ВО	1
– по подготовке педагогических работников по вопросам развития способностей и талантов	1
<b>Проведение анализа и подготовка адресных рекомендаций</b>	<b>7</b>
Проведение анализа результатов мониторинга региональных показателей:	
– по выявлению способностей и талантов у детей и молодёжи	1

– по поддержке способностей и талантов у детей и молодёжи	1
– по развитию способностей и талантов у детей и молодёжи	1
– по поступлению способных и талантливых детей и молодёжи в ОО ВО	1
– по подготовке педагогических работников по вопросам развития способностей и талантов	1
Наличие адресных рекомендаций по результатам проведённого анализа (1 балл – для одной группы субъектов образовательного процесса; 2 балла – для нескольких групп субъектов)	2
<b>Принятие мер и управленческих решений</b>	<b>7</b>
Проведение конкурсов профессионального мастерства с целью поддержки специалистов, работающих с одарёнными детьми и талантливой молодёжью	1
Проведение конкурсов образовательных программ для одарённых детей и талантливой молодёжи	1
Принятые меры по стимулированию и поощрению способных и талантливых детей и молодёжи	1
Проведение мероприятий, ориентированных на выявление, поддержку и развитие способностей и талантов у детей и молодёжи	1
Проведение мероприятий для родителей (законных представителей) по вопросам выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодёжи	1
Проведение мероприятий, ориентированных на подготовку педагогических работников по вопросам развития способностей и талантов	1
Принятие управленческих решений по результатам проведённого анализа	1
<b>Анализ эффективности принятых мер</b>	<b>1</b>
Проведение анализа эффективности принятых мер	1
<b>1.4. Система профессиональной ориентации</b>	<b>42</b>
<b>Обоснование целей</b>	<b>11</b>
Наличие обоснования региональной системы профессиональной ориентации:	
– включающей обоснование целей по сопровождению профессионального самоопределения обучающихся	1
– включающей взаимодействие образовательных организаций с учреждениями/предприятиями	1

– обеспечивающей подготовку и раннюю профориентацию будущих кадров	1
– включающей профориентационную работу с детьми с ОВЗ	1
– включающей формирование у обучающихся потребности к приобретению или выбору будущей профессии	1
– включающей диагностику способностей и компетенций обучающихся, необходимых для продолжения образования и выбора профессии	1
– включающей осуществление психолого-педагогической поддержки, консультационной помощи обучающимся в их профессиональной ориентации	1
– включающей обеспечение информированности обучающихся об особенностях различных сфер профессиональной деятельности	1
– ориентированной на содействие в поступлении в ОО СПО и ОО ВО	1
– основанной на анализе рынка труда региона	1
– включающей развитие конкурсного движения профориентационной направленности	1
<b>Выбор показателей, методов сбора информации</b>	<b>11</b>
Наличие региональных показателей (2 балла – соответствующих обоснованной системе, 1 балл – не соответствующих обоснованной системе):	
– по сопровождению профессионального самоопределения обучающихся	2
– по взаимодействию с учреждениями/предприятиями	2
– по мониторингу предпочтений обучающихся в области профессиональной ориентации	2
– по взаимодействию с ОО СПО и ОО ВО	2
– по учёту выявленных потребностей рынка труда региона	2
Наличие неэффективных показателей и/или показателей с негативными последствиями	– 5
Описание методов сбора информации	1
<b>Проведение мониторинга</b>	<b>5</b>
Проведение мониторинга региональных показателей (мониторинг по неэффективным показателям и/или показателям с негативными последствиями не учитывается):	
– по сопровождению профессионального самоопределения обучающихся	1

– по взаимодействию с учреждениями/предприятиями	1
– по мониторингу предпочтений обучающихся в области профессиональной ориентации	1
– по взаимодействию с ОО СПО и ОО ВО	1
– по учёту выявленных потребностей рынка труда региона	1
<b>Проведение анализа и подготовка адресных рекомендаций</b>	<b>7</b>
Проведение анализа результатов мониторинга региональных показателей:	
– по сопровождению профессионального самоопределения обучающихся	1
– по взаимодействию с учреждениями/предприятиями	1
– по мониторингу предпочтений обучающихся в области профессиональной ориентации	1
– по взаимодействию с ОО СПО и ОО ВО	1
– по учёту выявленных потребностей рынка труда региона	1
Наличие адресных рекомендаций по результатам проведённого анализа (1 балл – для одной группы субъектов образовательного процесса; 2 балла – для нескольких групп субъектов)	2
<b>Принятие мер и управленческих решений</b>	<b>7</b>
Принятие мер по формированию готовности к саморазвитию и профессиональному самоопределению обучающихся	1
Проведение мероприятий, направленных на формирование позитивного отношения к профессионально-трудовой деятельности обучающихся	1
Проведение мероприятий для родителей (законных представителей) по вопросам профессиональной ориентации обучающихся	1
Проведение профориентационных мероприятий совместно с различными предприятиями, ОО, центрами профориентационной работы, практической подготовки и др.	1
Проведение профориентационных мероприятий с учётом межведомственного взаимодействия	1
Проведение иных профориентационных мероприятий	1
Принятие управленческих решений по результатам проведённого анализа	1
<b>Анализ эффективности принятых мер</b>	<b>1</b>
Проведение анализа эффективности принятых мер	1

<b>2. Механизмы управления качеством образовательной деятельности</b>	<b>192</b>
<b>2.1. Система объективности процедур оценки качества образования и олимпиад школьников</b>	<b>31</b>
<b>Обоснование целей</b>	<b>12</b>
Наличие обоснования региональной системы объективности процедур оценки качества образования и олимпиад школьников, включающей:	
– проведение процедур оценки качества образования и/или олимпиад школьников с соблюдением мер информационной безопасности (1 балл – за процедуры оценки качества, 1 балл – за олимпиады школьников)	2
– устранение конфликта интересов в отношении специалистов, привлекаемых к проведению оценочной процедуры и/или олимпиады школьников (1 балл – за процедуры оценки качества, 1 балл – за олимпиады школьников)	2
– организацию контроля на региональном и/или муниципальном уровнях за соблюдением процедур оценки качества образования и/или олимпиад школьников (1 балл – за процедуры оценки качества, 1 балл – за олимпиады школьников)	2
– региональное положение об осуществлении общественного / независимого наблюдения при проведении процедур оценки качества образования	1
– порядок/регламент проведения оценочной процедуры (1 балл – за одну оценочную процедуру, 2 балла – за несколько оценочных процедур)	2
– модель использования результатов оценочных процедур	1
– организационно-технологическую модель проведения олимпиад	1
– подготовку педагогических и руководящих работников по вопросам объективности процедур оценки качества	1
<b>Выбор показателей, методов сбора информации</b>	<b>5</b>
Наличие региональных показателей (2 балла – соответствующих обоснованной системе, 1 балл – не соответствующих обоснованной системе):	
– по объективности проведения процедур оценки качества образования в ОО	2
– по объективности проведения олимпиад школьников в ОО	2
Наличие неэффективных показателей и/или показателей с негативными последствиями	– 2

Описание методов сбора информации	1
<b>Проведение мониторинга</b>	<b>2</b>
Проведение мониторинга региональных показателей (мониторинг по неэффективным показателям и/или показателям с негативными последствиями не учитывается):	
– по объективности проведения процедур оценки качества образования в ОО	1
– по объективности проведения олимпиад школьников в ОО	1
<b>Проведение анализа и подготовка адресных рекомендаций</b>	<b>5</b>
Проведение анализа результатов мониторинга региональных показателей	
– по объективности проведения процедур оценки качества образования в ОО (1 балл – по результатам одной оценочной процедуры, 2 балла – по результатам нескольких оценочных процедур)	2
– по объективности проведения олимпиад школьников в ОО	1
Наличие адресных рекомендаций по результатам проведённого анализа (1 балл – для одной группы субъектов образовательного процесса; 2 балла – для нескольких групп субъектов)	2
<b>Принятие мер и управленческих решений</b>	<b>6</b>
Проведение мероприятий по обеспечению единых подходов к экспертной оценке образовательных результатов	1
Проведение мероприятий по анализу результатов оценочной процедуры на предмет объективности	1
Проведение мероприятий по формированию позитивного отношения к объективной оценке образовательных результатов	1
Принятие мер в отношении образовательных организаций, вошедших в список с признаками необъективности ВПР	1
Принятие мер в отношении образовательных организаций, вошедших в список с признаками необъективности ГИА	1
Принятие других управленческих решений по результатам проведённого анализа	1
<b>Анализ эффективности принятых мер</b>	<b>1</b>
Проведение анализа эффективности принятых мер	1
<b>2.2. Система мониторинга эффективности руководителей всех образовательных организаций региона</b>	<b>57</b>

<b>Обоснование целей</b>	<b>6</b>
Наличие обоснования региональной методики мониторинга эффективности руководителей всех ОО региона:	
– включающей обоснование целей по качеству профессиональной подготовки руководителей образовательных организаций	1
– включающей обоснование целей по качеству управленческой деятельности руководителей образовательных организаций	1
– включающей обоснование целей по выявлению профессиональных дефицитов руководителей образовательных организаций	1
– включающей обоснование целей по качеству подготовки обучающихся	1
– включающей обоснование целей по обеспечению образовательной организации квалифицированными кадрами	1
– включающей обоснование потребности в резерве управленческих кадров	1
<b>Выбор показателей, методов сбора информации</b>	<b>21</b>
Наличие региональных показателей (2 балла – соответствующих обоснованной системе, 1 балл – не соответствующих обоснованной системе):	
– по качеству профессиональной подготовки руководителей образовательных организаций	2
– по качеству управленческой деятельности руководителей образовательных организаций	2
– по базовой подготовке обучающихся	2
– по подготовке обучающихся высокого уровня	2
– по организации получения образования обучающимся с ОВЗ	2
– по объективности результатов внешней оценки	2
– по условиям осуществления образовательной деятельности	2
– по организации профессиональной ориентации и дополнительного образования обучающихся	2
– по формированию резерва управленческих кадров	2
– по оценке компетенций руководителей	2
Наличие неэффективных показателей и/или показателей с негативными последствиями	– 10
Описание методов сбора информации	1



<b>Проведение мониторинга</b>	<b>10</b>
Проведение мониторинга региональных показателей (мониторинг по неэффективным показателям и/или показателям с негативными последствиями не учитывается):	
– по качеству профессиональной подготовки руководителей образовательных организаций	1
– по качеству управленческой деятельности руководителей образовательных организаций	1
– по базовой подготовке обучающихся	1
– по подготовке обучающихся высокого уровня	1
– по организации получения образования обучающимся с ОВЗ	1
– по объективности результатов внешней оценки	1
– по условиям осуществления образовательной деятельности	1
– по организации профессиональной ориентации и дополнительного образования обучающихся	1
– по формированию резерва управленческих кадров	1
– по оценке компетенций руководителей	1
<b>Проведение анализа и подготовка адресных рекомендаций</b>	<b>11</b>
Проведение анализа результатов мониторинга региональных показателей:	
– по качеству профессиональной подготовки руководителей образовательных организаций	1
– по качеству управленческой деятельности руководителей образовательных организаций	1
– по базовой подготовке обучающихся	1
– по подготовке обучающихся высокого уровня	1
– по организации получения образования обучающимся с ОВЗ	1
– по объективности результатов внешней оценки	1
– по условиям осуществления образовательной деятельности	1
– по организации профессиональной ориентации и дополнительного образования обучающихся	1
– по формированию резерва управленческих кадров	1
– по оценке компетенций руководителей	1

Наличие адресных рекомендаций по результатам проведённого анализа	1
<b>Принятие мер и управленческих решений</b>	<b>8</b>
Проведение профессиональных конкурсов для руководителей образовательных организаций	1
Реализация адресных программ повышения квалификации руководителей образовательных организаций	1
Организация стажировочной деятельности для руководителей образовательных организаций по вопросам управления качеством образования	1
Организация сетевого взаимодействия для руководителей образовательных организаций	1
Проведение процедур, направленных на выявление и устранение профессиональных дефицитов руководителей образовательных организаций	1
Принятие административных мер в отношении руководителей образовательных организаций по результатам оценки эффективности их деятельности	1
Наличие иных мероприятий по повышению эффективности руководителей образовательных организаций	1
Принятие управленческих решений по результатам проведённого анализа	1
<b>Анализ эффективности принятых мер</b>	<b>1</b>
Проведение анализа эффективности принятых мер	1
<b>2.3. Система мониторинга качества повышения квалификации и профессионального роста педагогов</b>	<b>37</b>
<b>Обоснование целей</b>	<b>11</b>
Наличие обоснования региональной системы мониторинга качества повышения квалификации и профессионального роста педагогов:	
– включающей проведение диагностики профессиональных дефицитов педагогов	1
– включающей проведение аттестации педагогических работников, направленной на повышение эффективности и качества педагогической деятельности	1
– включающей мониторинг освоения программ дополнительного профессионального образования	1
– включающей стимулирование профессионального роста педагогов	1
– включающей вовлечение педагогов в экспертную деятельность	1

– включающей внешнюю оценку качества программ дополнительного профессионального образования	1
– включающей осуществление профессиональной переподготовки по образовательным программам педагогической направленности	1
– включающей наличие конкурентной среды в повышении квалификации педагогов	1
– включающей профилактику профессионального выгорания педагогов	1
– учитывающей построение индивидуальной образовательной траектории профессионального развития педагогов	1
– учитывающей образовательные потребности региона	1
<b>Выбор показателей, методов сбора информации</b>	<b>9</b>
Наличие региональных показателей (2 балла – соответствующих обоснованной системе, 1 балл – не соответствующих обоснованной системе):	
– по повышению квалификации педагогов на основе диагностики профессиональных дефицитов	2
– по стимулированию профессионального роста педагогов	2
– по качеству программ дополнительного профессионального образования	2
– по осуществлению профессиональной переподготовки по образовательным программам педагогической направленности	2
Наличие неэффективных показателей и/или показателей с негативными последствиями	– 4
Описание методов сбора информации	1
<b>Проведение мониторинга</b>	<b>4</b>
Проведение мониторинга региональных показателей (мониторинг по неэффективным показателям и/или показателям с негативными последствиями не учитывается):	
– по повышению квалификации педагогов на основе диагностики профессиональных дефицитов	1
– по стимулированию профессионального роста педагогов	1
– по качеству программ дополнительного профессионального образования	1
– по осуществлению профессиональной переподготовки по образовательным программам педагогической направленности	1

<b>Проведение анализа и подготовка адресных рекомендаций</b>	<b>5</b>
Проведение анализа результатов мониторинга региональных показателей:	
– по повышению квалификации педагогов на основе диагностики профессиональных дефицитов	1
– по стимулированию профессионального роста педагогов	1
– по осуществлению профессиональной переподготовки по образовательным программам педагогической направленности	1
Наличие адресных рекомендаций по результатам проведённого анализа (1 балл – для одной группы субъектов образовательного процесса; 2 балла – для нескольких групп субъектов)	2
<b>Принятие мер и управленческих решений</b>	<b>7</b>
Реализация мероприятий, направленных на обновление дополнительных профессиональных программ и повышение квалификации педагогических работников	1
Проведение мониторинга освоения программ дополнительного профессионального образования	1
Проведение конкурсов профессионального мастерства педагогов	1
Проведение мероприятий, направленных на повышение мотивации педагогических работников на обновление профессиональных знаний, умений и навыков и использование передовых педагогических практик	1
Организация обмена опытом и лучшими педагогическими практиками	1
Наличие иных мероприятий, направленных на повышение квалификации и профессиональный рост педагогов	1
Принятие управленческих решений по результатам проведённого анализа	1
<b>Анализ эффективности принятых мер</b>	<b>1</b>
Проведение анализа эффективности принятых мер	1
<b>2.4. Система методической работы</b>	<b>27</b>
<b>Обоснование целей</b>	<b>5</b>
Наличие обоснования региональной системы методической работы:	
– включающей систему поддержки молодых педагогов и/или систему наставничества	1

– включающей программы поддержки методических объединений и профессиональных сообществ педагогов	1
– включающей проведение мониторингов результатов деятельности методических объединений	1
– включающей проведение мониторингов результатов деятельности системы поддержки молодых педагогов и/или системы наставничества	1
– включающей научно-методическое сопровождение и поддержку педагогических работников	1
<b>Выбор показателей, методов сбора информации</b>	<b>9</b>
Наличие региональных показателей (2 балла – соответствующих обоснованной системе, 1 балл – не соответствующих обоснованной системе):	
– по поддержке молодых педагогов и/или реализации программ наставничества	2
– по развитию и/или поддержке методических объединений и профессиональных сообществ педагогов	2
– по результатам деятельности методических объединений и профессиональных сообществ педагогов	2
– по научно-методическому сопровождению и поддержке педагогических работников	2
Наличие неэффективных показателей и/или показателей с негативными последствиями	– 4
Описание методов сбора информации	1
<b>Проведение мониторинга</b>	<b>4</b>
Проведение мониторинга региональных показателей (мониторинг по неэффективным показателям и/или показателям с негативными последствиями не учитывается):	
– по поддержке молодых педагогов и/или реализации программ наставничества	1
– по развитию и/или поддержке методических объединений и профессиональных сообществ педагогов	1
– по результатам деятельности методических объединений и профессиональных сообществ педагогов	1
– по научно-методическому сопровождению и поддержке педагогических работников	1
<b>Проведение анализа и подготовка адресных рекомендаций</b>	<b>5</b>
Проведение анализа результатов мониторинга региональных показателей:	
– по поддержке молодых педагогов и/или реализации программ наставничества	1

– по развитию и/или поддержке методических объединений и профессиональных сообществ педагогов	1
– по результатам деятельности методических объединений и профессиональных сообществ педагогов	1
– по научно-методическому сопровождению и поддержке педагогических работников	1
Наличие адресных рекомендаций по результатам проведённого анализа	1
<b>Принятие мер и управленческих решений</b>	<b>3</b>
Проведение мероприятий, направленных на повышение качества методического сопровождения педагогов	1
Наличие иных мероприятий, направленных на совершенствование системы методической работы	1
Принятие управленческих решений по результатам проведённого анализа	1
<b>Анализ эффективности принятых мер</b>	<b>1</b>
Проведение анализа эффективности принятых мер	1
<b>2.5. Система организации воспитания и социализации обучающихся</b>	<b>40</b>
<b>Обоснование целей</b>	<b>14</b>
Наличие обоснования региональной системы организации воспитания и социализации обучающихся:	
– включающей граждановедческое и патриотическое воспитание обучающихся	1
– включающей духовно-нравственное развитие обучающихся	1
– включающей культурно-эстетическое развитие обучающихся	1
– включающей физическое развитие и культуру здоровья обучающихся	1
– включающей формирование коммуникативной культуры и социальных компетенций у обучающихся	1
– включающей трудовое воспитание обучающихся	1
– включающей экологическое воспитание обучающихся	1
– включающей развитие добровольчества (волонтёрства)	1
– включающей разработку и реализацию вариативных программ воспитания, способствующих правовой, социальной, культурной адаптации детей мигрантов	1
– включающей обеспечение безопасности физической, информационной и психологической безопасности	1

– включающей подготовку и переподготовку кадров по приоритетным направлениям воспитания и социализации обучающихся	1
– включающей сетевое и межведомственное взаимодействие для методического обеспечения воспитательной работы	1
– включающей психолого-педагогическую поддержку воспитания в период каникулярного отдыха обучающихся	1
– направленной на повышение педагогической культуры родителей обучающихся	1
<b>Выбор показателей, методов сбора информации</b>	<b>9</b>
Наличие региональных показателей (2 балла – соответствующих обоснованной системе, 1 балл – не соответствующих обоснованной системе):	
– по подготовке кадров по приоритетным направлениям воспитания и социализации обучающихся	2
– по разработке программ по воспитанию и социализации обучающихся	2
– по развитию добровольчества (волонтерства)	2
– по профилактике безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних обучающихся	2
Наличие неэффективных показателей и/или показателей с негативными последствиями	– 4
Описание методов сбора информации	1
<b>Проведение мониторинга</b>	<b>4</b>
Проведение мониторинга региональных показателей (мониторинг по неэффективным показателям и/или показателям с негативными последствиями не учитывается):	
– по подготовке кадров по приоритетным направлениям воспитания и социализации обучающихся	1
– по разработке программ по воспитанию и социализации обучающихся	1
– по развитию добровольчества (волонтерства)	1
– по профилактике безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних обучающихся	1
<b>Проведение анализа и подготовка адресных рекомендаций</b>	<b>6</b>
Проведение анализа результатов мониторинга региональных показателей:	
– по подготовке кадров по приоритетным направлениям воспитания и социализации обучающихся	1

– по разработке программ по воспитанию и социализации обучающихся	1
– по развитию добровольчества (волонтерства)	1
– по профилактике безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних обучающихся	1
Наличие адресных рекомендаций по результатам проведенного анализа (1 балл – для одной группы субъектов образовательного процесса; 2 балла – для нескольких групп субъектов)	2
<b>Принятие мер и управленческих решений</b>	<b>6</b>
Принятие мер по профилактике девиантного и делинквентного поведения обучающихся	1
Принятие мер, направленных на развитие сотрудничества субъектов системы воспитания	1
Принятие мер, направленных на популяризацию лучшего педагогического опыта	1
Проведение мероприятий, направленных на повышение уровня мотивации обучающихся к участию в волонтерской деятельности	1
Проведение иных мероприятий, направленных на развитие системы воспитания и социализации обучающихся	1
Принятие управленческих решений по результатам проведенного анализа	1
<b>Анализ эффективности принятых мер</b>	<b>1</b>
Проведение анализа эффективности принятых мер	1
<b>Итого:</b>	<b>336</b>



Учебное издание

**УПРАВЛЕНИЕ ПОВЫШЕНИЕМ КВАЛИФИКАЦИИ  
ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ:  
ПРОБЛЕМА, МЕХАНИЗМ, ПРАКТИКИ**

Методические рекомендации

Редактор *С.В. Буланкова*

Верстка *О.В. Кузнецова*

Подписано в печать 02.03.2021  
Формат 60×84 1/16. Усл. печ. л. 4,65  
Тираж 100 экз.

Отпечатано в типографии  
Красноярского краевого института повышения квалификации  
и профессиональной переподготовки работников образования  
660079, Россия, г. Красноярск, ул. Матросова, 19  
Тел.: (391) 236-07-68