

Министерство образования и молодежной политики Свердловской области  
Государственное автономное образовательное учреждение  
дополнительного профессионального образования Свердловской области  
«Институт развития образования»

**Методическое сопровождение  
профессионального развития педагогических работников  
на муниципальном уровне**

**(адресные рекомендации по результатам мониторинга состояния системы  
обеспечения профессионального развития педагогических работников)**

Екатеринбург  
2022

УДК  
ББК

Авторы -составители:

М.А. Герасимова, кандидат педагогических наук, заведующий Центром методического сопровождения муниципальных систем образования ГАОУ ДПО СО «ИРО»;

И.В. Жижина, кандидат психологических наук, директор Нижнетагильского филиала ГАОУ ДПО СО «ИРО»;

Ж.С. Фрицко, кандидат педагогических наук, первый проректор ГАОУ ДПО СО «ИРО»;

**Герасимова М.А., Жижина И.В., Фрицко Ж.С.**

Методическое сопровождение профессионального развития педагогических работников на муниципальном уровне (адресные рекомендации по результатам мониторинга состояния системы обеспечения профессионального развития педагогических работников) / М.А. Герасимова, И.В. Жижина, Ж.С. Фрицко. Министерство образования и молодежной политики Свердловской области, Государственное автономное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования Свердловской области «Институт развития образования». – Екатеринбург: ГАОУ ДПО СО «ИРО», 2022. – 33 с.

В данном издании сформулированы адресные рекомендации по результатам регионального мониторинга состояния системы обеспечения профессионального развития педагогических работников для субъектов региональной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров муниципального уровня в 2022 – 2023 уч. году.

Рассмотрено на заседании Регионального учебно-методического объединения Свердловской области от 30.06.2022 протокол № 3.

УДК  
ББК

© ГАОУ ДПО СО «Институт развития образования», 2022

## Содержание

Введение .....	4
1. Методическое сопровождение профессионального развития педагогических работников на муниципальном уровне: организационный аспект .....	6
2. Ресурсное обеспечение развития профессионального мастерства педагогических работников на муниципальном уровне .....	17
3. Формы развития профессионального мастерства педагогических работников на муниципальном уровне .....	22
Заключение .....	32
Список литературы.....	34

## Введение

Мониторинг состояния системы обеспечения профессионального развития педагогических работников Свердловской области, проведенный в целях объективного информационного отражения состояния региональной системы работы по обеспечению комплекса условий для профессионального развития педагогических работников в Свердловской области выявил ключевые характеристики сегодняшнего состояния системы на региональном и муниципальном уровнях.

В процедуре мониторинга участвовали представители муниципальных образований, обеспечивающие функционирование системы обеспечения профессионального развития педагогических работников. Они представляли органы местного самоуправления, осуществляющие управление в сфере образования, муниципальные методические службы, образовательные организации. С учетом особенностей организации этой деятельности в муниципальных образованиях в рамках мониторинга проведен анализ в разрезе кластеров – типов территорий муниципалитетов в зависимости от обеспеченности структурами, организующими методическую работу и количественного ресурса педагогических коллективов образовательных организаций различного вида в территориях. Выявлена специфика организации системы работы в муниципалитетах различного типа кластера (см. Аналитический отчет о состоянии системы обеспечения профессионального развития педагогических работников Свердловской области в 2022 году, утв. Научно-методическим советом ГАОУ ДПО Свердловской области «Институт развития образования» Протокол № 7 от 20.06.2022).

Вместе с тем, выявлены общие проблемы, недостатки в использовании механизмов сопровождения профессионального развития.

Настоящие адресные рекомендации адресованы субъектам региональной системы обеспечения профессионального развития педагогических работников в Свердловской области, осуществляющими методическое сопровождение педагогических работников на муниципальном уровне, структурам и специалистам, выступающим своеобразным «методическим корпусом» муниципального образования, обеспечивающим профессиональное развитие на уровне муниципального образования в рамках внедрения вертикально-интегрированной региональной модели научно-методического сопровождения деятельности педагогических работников и управленческих кадров:

- руководителям и специалистам муниципальных органов управления, осуществляющим управление в сфере образования, осуществляющим управление кадровыми процессами в муниципальном образовании, управление методической работой на уровне муниципального образования;

- руководителям и специалистам муниципальных методических служб для планирования и реализации системы мероприятий по обеспечению профессионального развития;

- руководителям методических объединений, профессиональных сообществ

педагогических работников на уровне муниципального образования;

- руководителям и заместителям руководителей образовательных организаций, способствующими осуществлению сетевого педагогического взаимодействия педагогических коллективов, педагогических работников.

Механизмы развития системы обеспечения профессионального развития должны, прежде всего, обеспечивать планомерность повышения профессионального мастерства, системность восполнения дефицита педагогических кадров, использование ресурсов включения профессиональных кадров в реализацию приоритетных федеральных программ и проектов.

На муниципальном уровне важно использовать технологии сопровождения, максимально обеспечивающие практико-ориентированность, взаимодействие педагогических работников, использующие ресурсы самих образовательных организаций.

Среди проблем, выявленных в ходе мониторинга, необходимо отметить те, преодоление которых напрямую зависит от использования актуальных технологий сопровождения. Обозначим наиболее актуальные, решение которых должно стать задачами деятельности методического корпуса на уровне муниципального образования в предстоящем 2022 – 2023 учебном году.

Среди них:

- недостаточность взаимодействия методических объединений муниципальных образований, методического корпуса на институциональном уровне с организациями - участниками педагогического кластера Свердловской области в рамках развития направлений и механизмов единой федеральной системы и региональной модели системы научно-методического сопровождения профессионального развития педагогических работников;

- недостаточность вовлечения педагогов в формы взаимообучения, недостаточность использования ресурса стажировочных практик всех целевых групп педагогических работников (не только учителей);

- недостаточность использования проектной деятельности, позволяющей вовлекать педагогов в практико-ориентированные формы профессионального развития, во взаимодействие методических объединений, в тьюторскую, экспертную деятельность;

- недостаточная информированность, недостаточность организационных ресурсов для планомерного повышения профессионального мастерства педагогических работников в территориях, не имеющих муниципальных методических служб;

- некоторая рассогласованность проведения мониторинговых процедур относительно процесса профессионального развития педагогических работников и мероприятий по поддержке и контролю за плановым повышением квалификации в процессе обучения по дополнительным профессиональным программам;

- недостаточность показателей в муниципальных системах оценки качества образования в части планомерного повышения профессионального мастерства педагогических работников;

- при наблюдаемой динамике развития наставничества сохраняется

тенденция использования лишь одной его формы – формы наставнической пары внутри методического объединения;

- недостаточность использования форматов индивидуальных траекторий профессионального развития для всех целевых групп педагогических работников;
- и др.

Для решения этих проблем перед началом 2022 -2023 учебного года важно провести корректировку планов методической работы, методического сопровождения профессионального развития педагогически работников для обеспечения планомерности, системности, с учетом планирования системы мероприятий сопровождения, ресурсов деятельности и применения актуальных форм и форматов методического сопровождения.

### **1. Методическое сопровождение развития профессионального мастерства педагогических работников на муниципальном уровне: организационный аспект**

Развитие системы образования в настоящее время осуществляется в контексте реализации основных положений государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» на 2018–2025 годы (далее – государственная программа), ключевые цели которой призваны обеспечить достижение положений Указов Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года», от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» в сфере образования. В частности, по обеспечению глобальной конкурентоспособности российского образования посредством вхождения Российской Федерации в число 10 ведущих стран мира по качеству общего образования. В системе общего образования достижение указанной цели осуществляется путем реализации мероприятий государственной программы по направлению «Содействие развитию дошкольного и общего образования».

Структурными компонентами данного направления являются федеральный проект «Современная школа» (утвержден президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол от 24 декабря 2018 г. № 16), а также Ведомственная целевая программа «Развитие современных механизмов и технологий дошкольного и общего образования» (Распоряжение Минпросвещения России от 15.02.2019 N P-8 (ред. от 22.12.2020) "Об утверждении ведомственной целевой программы «Развитие современных механизмов и технологий дошкольного и общего образования» (вместе с «Паспортом ведомственной целевой программы «Развитие современных механизмов и технологий дошкольного и общего образования»)). В данных структурных компонентах государственной программы достаточно полно обозначаются современные подходы на федеральном уровне к обеспечения развития профессионального мастерства педагогических работников.

С учетом особенностей управления развитием профессионального

мастерства педагогических работников на муниципальном уровне в контексте трендов и приоритетов государственной политики в области образования на уровне муниципального образования огромным потенциалом обладает проектная деятельность. Под проектной деятельностью в соответствии с действующими нормативными документами, а именно Постановлением Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288 (ред. от 26.03.2020) «Об организации проектной деятельности в Правительстве РФ», понимается деятельность, связанная с инициированием, подготовкой, реализацией и завершением проектов.

В соответствии с общепринятой методологией проектного управления, а также выше указанного Постановления Правительства РФ, любой проект рассматривается как ограниченные во времени целенаправленные изменения отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, определением необходимых ресурсов и специфической организацией. В связи с этим проектное управление является методом управления масштабными задачами в условиях временных и ресурсных ограничений для достижения заявленных результатов и поставленных целей.

Проектное управление позволяет:

- обеспечить реализацию планируемых показателей за счет запуска тех инициатив, которые принесут наибольшую выгоду для муниципалитета;
- получить результаты требуемого качества, удовлетворяющие потребности, ради которых был предпринят проект;
- соблюсти сроки получения результатов, в том числе синхронизацию с зависимыми от проекта иными направлениями работы в муниципальной образовательной системе;
- эффективно управлять всеми видами ресурсов, в том числе финансовыми, материальными, временными, кадровыми.

С точки зрения методологии проектного управления реализация любого проекта предполагает соблюдение определенных правил и требований. Во-первых, управление по целям, предполагающее выбор стратегии с учетом имеющихся ресурсов и уже реализующихся (реализованных) проектов и программ. Во-вторых, превентивное реагирование, позволяющее провести анализ рисков и прогнозирование возможных проблем, а также своевременное принятие эффективных и выверенных управленческих решений. В третьих, комплексное планирование и контроль, которое заключается в формировании консолидированных требований к результатам проекта и контроль их достижения с учетом доступности необходимых ресурсов, а также координации деятельности участников проекта по достижению интегрированного результата. В четвертых, повторное использование опыта, предполагающего структурированное представление (описание) достижения полученных результатов, технологических решений, фактических параметров реализации проекта, а именно временных сроков и ресурсозатратности.

Субъектами проектного методического сопровождения профессионального мастерства педагогических работников на муниципальном уровне должны стать: специалисты муниципальных методических служб; педагоги и руководители

образовательных организаций (дошкольных образовательных организаций, общеобразовательных организаций, образовательных организаций дополнительного образования, иные заинтересованные лица.

Таким образом, при формировании системы методического сопровождения профессионального мастерства педагогических работников на муниципальном уровне целесообразно использовать проектную деятельность. Например, это может стать проектирование и внедрение модели непрерывного повышения профессионального мастерства руководящих и педагогических работников на муниципальном уровне в условиях реализации федеральных государственных образовательных стандартов общего образования и с учетом концепций преподавания учебных предметов, которая разрабатывается в проектной культуре и характеризуется наличием:

- конкретной, достижимой цели, выявленной на основе проблемы и соответствующей трендам/приоритетам государственной образовательной политики;

- операциональных, конкретных задач, обеспечивающих достижение операционально-сформулированных результатов;

- необходимых и обоснованных ресурсов (материально-технических, кадровых, информационных, программно-методических и иных) для достижения цели и задач модели;

- организационной структуры управления, обеспечивающей результативную реализацию модели;

- комплекса механизмов разработки и реализации модели, в том числе социального партнерства;

- реалистичных сроков реализации модели;

- комплекса взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение цели, задач и индикативных показателей.

В решении проблемы недостаточного использования форматов индивидуальных траекторий профессионального развития для всех целевых групп педагогических работников важна роль методической службы, методического корпуса.

Можно предложить следующий алгоритм разработки «дорожной карты» непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников на муниципальном уровне.

Разработка «дорожной карты» непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников на муниципальном уровне осуществляется по следующему алгоритму.

#### *Этап 1*

Выявите актуальную проблему в области непрерывного повышения профессионального мастерства руководящих и педагогических работников в условиях модернизации содержания и технологий общего образования на муниципальном уровне. Выявление проблематики следует проводить на основе анализа сложившихся в муниципалитете реальных практик непрерывного повышения профессионального мастерства руководящих и педагогических



работников с учетом трендов/приоритетов государственной образовательной политики, в частности, необходимости реализации содержания существующих концепций преподавания учебных предметов, а также результатов региональной процедуры диагностики для определения уровня сформированности профессиональных компетенций учителей общеобразовательных организаций Свердловской области (см. Аналитический отчет по результатам региональной процедуры диагностики для определения уровня сформированности профессиональных компетенций учителей общеобразовательных организаций Свердловской области, рассмотрено на заседании НМС ГАОУ ДПО СО «ИРО», Протокол № 7 от 20.06.2022).

### *Этап 2*

Сформулируйте на основе выявленной проблемы конкретную и достижимую цель непрерывного повышения профессионального мастерства руководящих и педагогических работников на муниципальном уровне в условиях модернизации содержания и технологий общего образования, достижение которой будет обеспечивать разработанная «дорожная карта».

### *Этап 3*

Определите операциональные, конкретные задачи непрерывного повышения профессионального мастерства руководящих и педагогических работников на муниципальном уровне в условиях модернизации содержания и технологий общего образования, обеспечивающих достижение поставленной цели. При формулировании задач учитывается то, что они должны быть конкретны, операциональны и измеримы. Для каждой задачи определите планируемый результат (планируемые результаты) и индикативные показатели результативности реализации «дорожной карты». Учтите то, что данные позиции могут быть как количественные, так и качественные. Результаты работы представьте в таблице.

№ п/п	Задачи	Индикативные показатели	Планируемый результат
1			
2			
3			

При выполнении данного этапа необходимо учитывать, насколько в вашем муниципальном образовании целесообразно и необходимо для достижения сформулированной цели осуществлять работы:

- по выявлению профессиональных дефицитов/потребностей педагогических и управленческих работников в части реализации содержания существующих концепций преподавания учебных предметов;
- по анализу и отбору необходимых и достаточных ресурсов для достижения цели, задач и индикативных показателей в условиях модернизации содержания и технологий общего образования;
- по мотивации и стимулированию педагогических и управленческих работников к непрерывному повышению профессионального мастерства в

условиях модернизации содержания и технологий общего образования;

– по привлечению к реализации мероприятий «дорожной карты» социальных партнеров (образовательных организаций высшего и (или) дополнительного профессионального образования, Центра непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников, бизнес-структур, учреждений культуры, спорта и др.);

– по обобщению и распространению опыта реализации существующих концепций преподавания учебных предметов посредством публикации материалов; участия в научно-методических мероприятиях и форумах федерального, регионального, межмуниципального, муниципального уровней; проведения методических (научно-методических) краткосрочных обучающих активностей (вебинары, мастер-классы, проектные семинары и др.); участия в работе сетевых методических объединений.

При проектировании можно воспользоваться следующим алгоритмом.

*Шаг 1. Обоснование цели.*

Исходя из анализа образовательных результатов за предыдущий учебный год и анализа результатов состояния системы обеспечения профессионального развития педагогических работников в регионе, муниципалитете определить актуальные проблемы, препятствующие развитию системы обеспечения профессионального развития педагогических работников в вашем муниципальном образовании.

Кроме того, необходимо уточнить выявившиеся проблемы конкретными трудностями (нежелательными характеристиками) системы.

При анализе важно сразу установить (предположить) причины выявленных проблем и трудностей, которые могут быть связаны с основными характеристиками системы обеспечения профессионального развития (далее - Системы).

Воспользуйтесь следующим алгоритмом, отраженным в таблице.

Таблица 1

<b>Перечень проблем и трудностей в развитии Системы</b>	<b>Формулировки проблем и трудностей в развитии Системы</b>	<b>Возможные причины характеристик, свойств и качеств работ в Системе</b>
1. по результатам анализа образовательных результатов обучающихся	Например: - низкие предметные результаты по предмету: ... - недостаточный уровень освоения метапредметных результатов.... - ...	Например: - нет конкретных методических решений преодоления данной трудности от методических объединений (нет анализа методического объединения, выводы не касаются педагогической деятельности и т.п.) - неиспользование конкретных рекомендаций преодоления данной трудности (не используется конструктор Рабочих программ, не

		используется банк заданий и т.п.);
	- недостаточный уровень активности участия обучающихся в мероприятиях регионального уровня (конкурсах, Олимпиадах) (или низкий уровень работ, представленных на конкурсы) - и т.п.	- отсутствие взаимодействия методических предметных объединений по вопросам подготовки и участия в конкурсах; - не оказывается методическая помощь в подготовке конкурсных материалов
2. по результатам анализа состояния Системы (на региональном, муниципальном, уровне ОО):		
в части выявления профессиональных дефицитов педагогических работников	Например: - отсутствие анализа результатов выявления профессиональных дефицитов педагогических работников на уровне МО, ОО	- нет разработанного регламента, календаря, ответственных лиц за выявление и методическую интерпретацию профессиональных дефицитов педагогических работников; - неиспользование результатов диагностических процедур для планирования ПК ПР, отсутствие комплексного анализа результатов диагностики и оценки профессиональных компетенций ПР, оценки профессиональных дефицитов ПР; - не созданы условия для самодиагностики ПР
	- низкий процент участия ПР школ с низкими результатами в диагностических процедурах	- дублирование мероприятий для ПР МО и школ с низкими результатами обучения; - отсутствие четкого регламента использования результатов для дальнейшей маршрутизации профессионального развития

		- ...
	- недостаточное вовлечение методических объединений в проведение и анализ результатов выявления профессиональных дефицитов педагогических работников	- в планах методобъединений не спланирована работа по выявлению профессиональных дефицитов педагогических работников; - ...
по повышению профессионального мастерства педагогических работников	- недостаточная динамика образовательных результатов обучающихся	- формализация планирования повышения квалификации, неучтенность при планировании обучения по ДПП актуальных направлений (указать – каких); - отсутствие единого алгоритма выстраивания индивидуальной траектории профессионального развития ПР; - отсутствие системы работы по формированию и функционированию: - тьюторского сообщества ПР; - экспертного сообщества ПР; - ....
	- недостаточное количество педагогов, реализующих ОП профильного (углубленного) уровня; -	- ...
	- отсутствие динамики и корреляции образовательных результатов обучающихся с результатами аттестации ПР	- формализация этапов межаттестационного периода ПР; - разрозненность инструментария для сопровождения межаттестационного периода ПР с индивидуальными траекториями профессионального развития и планами по ПК ПР
по поддержке молодых педагогов/реализации программ наставничества педагогических работников	Отсутствие динамики привлечения молодых специалистов в ОО, МО	Нет работы по выстраиванию преемственности и профильности программ; - нет ответственных за эту работу; - ...
	Отрицательная динамика по стабильности работы на одном месте	- не спланирована продуктивная совместная деятельность наставника и наставляемого, со стороны наставника зафиксирован

		только контроль и консультирование;
	Формализация наставничества	<ul style="list-style-type: none"> <li>- нет алгоритма (дорожной карты, календаря, маршрута) работы наставников (наставнической пары);</li> <li>- наставническая деятельность не стимулируется в ОО, МО;</li> <li>- наставническая деятельность не связана с участием в профессиональных сообществах - экспертном, тьюторском на уровне МО, региона;</li> <li>- наставническая деятельность не описана, не представлена педагогическому сообществу ОО, МО, региону</li> <li>- ...</li> </ul>
	Отсутствие инициативы объединения молодых педагогов	- локальность объединения, невключенность в региональное сообщество
по осуществлению научно-методического сопровождения педагогических работников	- разрозненность мероприятий сопровождения педагогических работников, бессистемность сопровождения ОО и МО	<ul style="list-style-type: none"> <li>- отсутствие механизма координации и согласования в планировании методической работы в МО и ОО;</li> <li>- отсутствие общего открытого информационного ресурса методического сопровождения педагогических работников;</li> <li>- отсутствие согласованности в сопровождении межаттестационного периода и процедур аттестации ПР;</li> <li>- не четко обозначены функции и обязанности ответственных лиц в системе сопровождения</li> </ul>
	- формальность сопровождения	<ul style="list-style-type: none"> <li>- использование традиционных форм презентации деятельности ПР в ущерб формам взаимодействия ПР;</li> <li>- неиспользование ресурса методического актива, тьюторов, наставников</li> </ul>

Переформулируйте проблемы в цели и задачи.

<b>Цель</b>	
-------------	--

<b>Задачи по развитию системы обеспечения профессионального развития педагогических работников</b>	
в части выявления профессиональных дефицитов педагогических работников	
по повышению профессионального мастерства педагогических работников	
по поддержке молодых педагогов/реализации программ наставничества педагогических работников	
по поддержке методических объединений и/или профессиональных сообществ педагогов на муниципальном уровне	
по организации сетевого взаимодействия педагогов (методических объединений, профессиональных сообществ педагогов) на муниципальном уровне	
по выявлению кадровых потребностей в образовательных организациях муниципалитета	
по осуществлению научно-методического сопровождения педагогических работников	

Уточните свои формулировки. Помните, что, формулируя задачу, вы задаете необходимое качество, свойство, характеристику объекту, процессу, деятельности, которое может быть наблюдаемо, диагностируемо, и, разумеется, достижимо.

### *Шаг 2. Разработка показателей.*

Опираясь на сформулированные вами цели и задачи по направлению, разработайте перечень показателей по каждой задаче.

Убедитесь, что сформированный перечень раскрывает достижение вашего целеполагания. Показатели дают возможность зафиксировать желаемые/необходимые качества, свойства, характеристики объекта, процесса, деятельности.

Например:

В таблице 1 Вы определили следующие проблемы и их причины:

	<b>Формулировки проблем и трудностей в развитии Системы</b>	<b>Возможные причины характеристик, свойств и качеств работ в Системе</b>
по поддержке молодых педагогов/реализации программ наставничества	Отсутствие динамики привлечения молодых специалистов	Нет работы по выстраиванию преемственности и профильности программ;

педагогических работников		- нет ответственных за эту работу; -
	Отрицательная динамика по стабильности работы на одном месте	- не спланирована продуктивная совместная деятельность наставника и наставляемого, со стороны наставника зафиксирован только контроль и консультирование;
	Формализация наставничества	- нет алгоритма (дорожной карты, календаря, маршрута) работы наставников (наставнической пары); - наставническая деятельность не стимулируется в ОО. МО; - наставническая деятельность не связана с участием в профессиональных сообществах-экспертном. тьюторском на уровне МО, региона; - наставническая деятельность не описана, не представлена педагогическому сообществу ОО, МО, региону - ...

Вероятно при формулировании задачи вы использовали понятия, характеризующие необходимые качества системной работы по поддержке молодых педагогов/реализации программ наставничества педагогических работников, такие как «внедрение модели наставничества на основе *совместной продуктивной деятельности* наставника и молодого специалиста». В этом случае для наблюдаемости качества «*совместной продуктивной деятельности*» показателями могут стать:

- количество (наличие) уроков (бинарных уроков, мероприятий), подготовленных и проведенных наставником и молодым специалистом совместно;
- совместное участие наставника и молодого специалиста в профессиональных конкурсах;
- доля мероприятий в рамках деятельности методического объединения, подготовленных и проведенных молодым специалистом;
- доля мероприятий в рамках деятельности методического объединения, подготовленных и проведенных наставником;
- и т.д.

Убедитесь, что неэффективные показатели (показатели с негативными последствиями) у вас отсутствуют.

#### *Этап 4*

Проведите анализ имеющихся в вашем распоряжении внутренних и внешних ресурсов (материально-технических, кадровых, информационных, программно-

методических и иных), которые возможно использовать для непрерывного повышения профессионального мастерства руководящих и педагогических работников в условиях реализации ФГОС общего образования и с учетом концепций преподавания учебных предметов на муниципальном уровне.

На основе результатов проведенного анализа осуществите отбор внутренних и внешних ресурсов, которые вы сможете использовать при проектировании «дорожной карты». Результаты представьте в таблице.

Федеральный уровень	Региональный уровень	Межмуниципальный уровень	Муниципальный уровень

#### *Этап 5*

Разработайте организационную структуры управления, обеспечивающую результативную реализацию «дорожной карты»:

- определите перечень должностных лиц, структурных подразделений органа местного самоуправления, осуществляющего управление в сфере образования; организаций, участвующих в реализации мероприятий «дорожной карты»;

- укажите полномочия и ответственность выделенных субъектов;

- укажите функциональные связи, возникающие между субъектами и обеспечивающие результативную реализацию «дорожной карты».

Результаты этапа целесообразно представить в виде схемы (рисунка) или табличной формы, отражающей выделенные компоненты.

#### *Этап 6*

Сформулируйте комплекс взаимосвязанных мероприятий, обеспечивающих достижение цели и реализацию. Выделенный комплекс мероприятий оформите в виде таблицы.

«Дорожная карта» непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников на муниципальном уровне может быть представлена в следующей форме:

Задача	Мероприятия	Срок (период) выполнения	Ответственные исполнители соисполнители	Результат



## **2. Ресурсное обеспечение развития профессионального мастерства педагогических работников на муниципальном уровне**

Значительным ресурсом для обеспечения развития профессионального мастерства педагогических работников на муниципальном уровне являются *муниципальные методические службы*. Формирование и повышение уровня профессиональной компетенции педагогических и руководящих работников, непрерывное развитие их профессионального мастерства, раскрытие творческого потенциала каждого педагога и педагогического коллектива – это направления, в плоскости которых определяются стратегические задачи современной муниципальной методической службы:

- создание условий для профессионального роста всех категорий работников образования;
- формирование системы адресного повышения квалификации управленческих и педагогических работников с учетом всех видов имеющихся в муниципалитете ресурсов, а также с учетом привлечения всех ресурсов региональной образовательной системы, в том числе образовательных организаций, получивший статус федеральных, региональных инновационных площадок;
- создание и развитие сети муниципальных инновационных площадок, ресурсных центров, направленных на решение приоритетных задач развития образования в контексте национального проекта «Образование»;
- выстраивание сетевого взаимодействия между образовательными организациями, учреждениями культуры и спорта, среднего и высшего профессионального образования региона с целью решения задач, позволяющих привлекать их ресурсы для решения задач муниципальной образовательной системы;
- расширение спектра методических услуг через развитие новых форм методической работы, в том числе на основе принципов проектного управления;
- обеспечение непрерывного «опережающего» развития кадрового ресурса муниципальной образовательной системы;
- формирование субъектной позиции педагогов в построении собственной траектории непрерывного развития профессионального мастерства;
- осуществление системы мониторинга эффективности организации методической работы по реализации национального проекта «Образование» на муниципальном уровне в целом.

Одной из эффективных современных инновационных форм организации деятельности муниципальных методических служб является организация работы в формате проектного офиса. С позиции проектного управления под проектными офисами понимаются организационные структуры, стандартизирующие процессы руководства проектами и способствующие обмену ресурсами, методологиями, инструментами и методами. Кроме того, проектный офис – это современный элемент в системе муниципального менеджмента, задача которого заниматься

управлением проектами, направленными на получение уникального и измеримого результата при оптимальном использовании всех ресурсов: временных, материальных, кадровых и иных.

Основная функция муниципальной методической службы в формате проектного офиса заключается в поддержке руководителей и педагогов образовательных организаций муниципалитета различными способами:

- управлением общими ресурсами всех проектов, реализуемых в муниципалитете, например: муниципальные инновационные площадки, муниципальные ресурсные центры, точки роста, IT-кубы, кванториумы, образовательные технопарки и др.;
- разработкой и определением лучших практик управления проектами в муниципалитете и в конкретных образовательных организациях;
- организацией наставничества, непрерывного профессионального развития педагогов и руководителей образовательных организаций муниципалитета;
- проведением мониторинга достижения индикативных показателей, реализуемых в муниципалитете проектов;
- координацией коммуникаций между проектами.

Можно выделить несколько типов организации деятельности муниципальной службы в формате проектного офиса. Определение типа характеризуется степенью контроля и влияния муниципальной методической службы, оказываемого на разработку и реализацию проектов, осуществляющихся в муниципалитете.

1. *Поддерживающий тип.* Муниципальная методическая служба выполняет консультативную роль, предоставляя лучшие практики, перечень доступных ресурсов, организацию обучения педагогов и руководителей, доступ к информации. Степень контроля со стороны муниципальной методической службы невысокая.

2. *Контролирующий тип.* Муниципальная методическая служба предоставляет не только поддержку, о которой указывалось в предыдущем типе, но и предполагает отслеживание соответствия промежуточных и конечных результатов проекта запланированным индикативным показателям. Степень контроля со стороны муниципальной методической службы средняя.

3. *Руководящий тип.* Муниципальная методическая служба контролирует проекты, которые реализуются в муниципалитете путем непосредственного управления данными проектами. Степень контроля со стороны муниципальной методической службы высокая.

Работа муниципальной методической службы в формате проектного офиса нацелена на выполнение функции развития образовательной системы, а не на функционирование системы. Таким образом, муниципальными методическими службами выполняется роль инициаторов, координаторов, аналитиков, интеграторов проектной деятельности, то есть основных стейк-холдеров проектов муниципального развития.

Муниципальная методическая служба формируется как центр

взаимодействия участников муниципального образовательного пространства. Ближайшей перспективой в ее работе становится эффективная реализация информационно-коммуникационных и организационно-методических функций: по внедрению и распространению проектного подхода в целом для решения различных проблем муниципального образования; организации системы взаимодействия между различными образовательными организациями и теми ресурсами, которые необходимы и достаточны для решения проектных задач в рамках исполнения проектов федерального, регионального, муниципального уровней, реализующихся в системе образования.

В региональной системе методической работы функционирует ресурс «Педсовет 66» (далее - Портал), созданный для общения по актуальным проблемам в области образования, определяемым в соответствии с приоритетами в образовательной системе федерального и регионального уровней, в рамках реализации проекта по модернизации технологий и содержания образования. Сообщество является современным средством профессионального развития, самообразования педагога и повышения его профессионального мастерства. В сообщество входят педагоги Свердловской области, что позволяет в режиме коллективного профессионального общения обеспечить осмысление конкретных актуальных проблем в области образования, обсудить и сформировать предложения по проектам федеральных и региональных документов в сфере образования, провести обмен информацией и актуальными практиками работы учителя. Также существует возможность проведения совместной проектной и экспертной деятельности. Деятельность сообщества через работу групп по профессиональным признакам и постоянно действующим форумам отвечает цели его создания – организации единого информационно-методического пространства, обеспечивающего мобильность педагогических ресурсов, а также возможность создавать, развивать и поддерживать образовательные инициативы.

Благодаря созданным условиям деятельности сообщества становится возможным:

- самореализация и самоутверждение педагогом через совместную сетевую практическую деятельность;
- обмен опытом в области применения инновационных педагогических технологий, в т. ч., в формате работы в цифровых образовательных ресурсах;
- разработка и продвижение продуктов совместной инновационной деятельности общественно-профессиональных и сетевых методических объединений по учебным предметам или предметным областям на региональном, федеральном и международном уровнях;
- обеспечение непрерывного повышения профессиональной компетентности педагогических работников, в т. ч. коммуникативной компетентности работать в цифровой среде;
- профессионально-общественная экспертиза и поддержка педагогических инициатив;
- укрепление имиджа профессионально-общественных и сетевых методических объединений по учебным предметам или предметным областям.

Использование ресурса Портала муниципальными методическими службами и методическими объединениями в предстоящем учебном году может расширяться. На Портале уже созданы межпредметные (точнее, надпредметные) методические объединения. Примером может служить объединение педагогов по направлению формирования и развития функциональной грамотности обучающихся. По результатам мониторинга состояния системы обеспечения профессионального развития выявлено, что подобные объединения созданы не во всех муниципальных образованиях. Вместе с тем, ресурс объединения педагогов может помочь решить и организационные, и мотивационные вопросы для более широкого применения технологий формирования функциональной грамотности педагогическими работниками (не только учителями). Сегодня необходимость в таких «надпредметных» объединениях возрастает, в том числе, в связи с существенным обновлением воспитательной работы с использованием потенциала предметов, предметных областей, различных видов учебной деятельности обучающихся. Портал предоставляет педагогам возможность общения, обмена материалами, мнениями. Формат Портала предполагает ведение консультаций, обсуждений. На Портале также размещаются материалы инновационной деятельности методических объединений.

По инициативе муниципальных методических служб на Портале возможно размещение их методических копилочек, открыть обсуждение наиболее востребованных материалов, документации, в том числе в рамках обновления муниципальных механизмов управления качеством образования.

Еще одним ресурсом эффективного развития профессионального мастерства педагогических работников на муниципальном уровне может стать формирование и организация деятельности муниципальных команд наставников. Под командным наставничеством в контексте трендов государственной политики в сфере образования и с учетом современных подходов в теории и практике обучения персонала понимается разновидность универсальной технологии наставничества, позволяющая осуществлять передачу сложившегося опыта и необходимых знаний, формирование необходимых навыков, компетенций, метакомпетенций, ценностей в неформальном общении, которое основывается на доверии и партнерстве двух и более команд образовательных организаций.

Муниципальные команды наставников будут аккумулировать потенциал наиболее активных представителей муниципального профессионального сообщества. Как правило, это команды конкретных образовательных организаций, занимающих лидирующие позиции в муниципальной, а также региональной системе общего образования, так называемые школы-лидеры.

К данной категории относятся общеобразовательные организации, которые, во-первых, показывают на муниципальном, региональном и федеральном уровнях высокие результаты в части достижения результатов качества образования, определяющиеся по результатам внешних независимых процедур оценивания.

Во-вторых, наличием успешного опыта инновационной деятельности на муниципальном, региональном и федеральном уровнях, который подтверждается статусом региональной и/или федеральной инновационной площадки. Команда

школы-лидера организует взаимодействие с одной или несколькими командами школ, которым необходима поддержка с целью оказания помощи в развитии профессионального мастерства педагогов с учетом имеющихся у них потребностей или дефицитов. Данное взаимодействие может осуществляться одновременно по различным практическим аспектам направлениям деятельности школ, которым оказывается поддержка: управленческим, методическим, психолого-педагогическим, воспитательным и иным аспектам деятельности.

В состав муниципальных команд наставников должны входить также команды из представителей муниципальных учреждений дополнительного профессионального образования, при наличии таковых, а также муниципальных методических служб. Еще одной категорией участников муниципальных команд могут стать представители профессионально-экспертного и научно-педагогического регионального сообщества. В частности, это члены регионального учебно-методического объединения в системе общего образования, экспертных советов, созданных по распоряжению органов исполнительной власти субъекта РФ, представители органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования, учреждений высшего профессионального образования.

Деятельность команд наставников направлена на системную поддержку и сопровождение педагогов и руководителей образовательных организаций, осуществляющуюся посредством формирования горизонтальных связей, идей и ресурсов, обеспечивающих их непрерывное развитие профессионального мастерства. Специфика деятельности команд наставников, а, следовательно, каждого их участника заключается в том, что она реализуется одновременно в трех основных сферах – методической, проектной, профессиональной (педагогической или управленческой в зависимости от должностного статуса наставника). Ключевое значение в деятельности участников командного наставничества заключается в передаче своего личного опыта, а не только имеющегося в теории и практике образования представления об этом опыте.

Команды наставников формирует и организует свою деятельность на принципах командообразования, где каждый ее участник разделяет цели, ценности и общие подходы к совместной деятельности, обеспечивающей непрерывное развитие профессионального мастерства, имеет взаимодополняющие компетенции, принимает на себя ответственность за конечные результаты.

Деятельность команд наставников разворачивается в плоскости дополнительного профессионального образования, прежде всего, при организации системы специально отобранных и взаимосвязанных краткосрочных обучающих мероприятий, образовательных событий и активностей, обеспечивающих методическую помощь педагогам и руководителям, которым оказывается поддержка с учетом их профессиональных дефицитов и потребностей.

На современном этапе обновления системы поддержки профессионального развития педагогических работников на уровне муниципального образования существенным организационно-мотивационным и методическим ресурсом становится выявление и вовлечение педагогов в методический актив.

Методический актив из числа наиболее компетентных педагогов, имеющих высокие результаты обучающихся, опыт методического сопровождения своих коллег в образовательных организациях, а также опыт экспертной, тьюторской деятельности, может стать незаменимым ресурсом для системы сопровождения профессионального развития педагогов на уровне муниципального образования.

Методический актив на уровне муниципального образования может быть сформирован на основании результатов процедур диагностики предметных и методических компетенций педагогов, осуществляемых как на федеральном, так и на региональном уровнях. Вместе с тем, потенциал муниципальной команды методического актива складывается из более широкого представительства педагогов от муниципальных методических объединений, экспертных сообществ, нежели формальное закрепление представителей муниципалитета в региональном активе. Иными словами, для включения в муниципальную команду методического актива не обязательно участие педагога в закреплённом региональном методическом активе. В рамках муниципального образования фактически состав может быть представлен из сложившихся групп экспертов, методических лидеров из методических объединений и т.п.

Муниципальный методический актив станет помощником муниципальных методических служб в:

- организационно-методическом сопровождении по вопросам организации системы методической работы в образовательных организациях;
- анализе результатов мониторинга профессионального развития педагогических работников и управленческих кадров в муниципальных образованиях в соответствии с показателями качества механизмов управления качеством образования в контексте кадровой работы в муниципалитетах;
- выявлении и методической поддержке инновационных практик методической работы;
- методической поддержке методических объединений, выявлении и распространении новых практик работы методических объединений, вовлечении их в сетевое взаимодействие и совместную деятельность;
- содействии выявлению профессиональных дефицитов педагогических работников для выстраивания и сопровождения на уровне образовательной организации и муниципалитета индивидуальных маршрутов профессионального роста (профессионального развития) педагогов с использованием ресурсов муниципальной методической службы, методических объединений, педагогических команд образовательных организаций;
- анализе результатов выявления профессиональных дефицитов педагогических работников, методической интерпретации результатов, выработке рекомендаций и их распространении в педагогической и методической среде;
- инициации внедрения, продвижения в методическую практику образовательных организаций и муниципалитета направлений и технологий совершенствования предметных компетенций педагогических работников на основе анализа и интерпретации результатов процедур оценки качества;
- и др.

Муниципальный методический актив станет помощником в продвижении направлений работы Регионального учебно-методического объединения (РУМО) и инициировании актуальных направлений деятельности методических объединений, профессиональных сообществ в образовательные события, в том числе через деятельность рабочих групп в РУМО, экспертную деятельность, распространение актуального учебно-методического и методического обеспечения.

Муниципальный методический актив сможет стать участником системы взаимодействия с действующими Центром методического сопровождения муниципальных систем образования ГАОУ ДПО СО «ИРО» и Центром непрерывного повышения профессионального мастерства Уральского государственного педагогического университета.

Важным фактором при формировании методического актива является доступность методической поддержки для всех педагогических работников и управленческих кадров образовательных организаций муниципалитета.

### 3. Формы развития профессионального мастерства педагогических работников на муниципальном уровне

В данном разделе представим наиболее, на наш взгляд, эффективные формы развития профессионального мастерства педагогических работников на муниципальном уровне, соответствующие современным трендам и приоритетам в области управления персоналом.

Прежде всего, наиболее популярной и распространенной формой на сегодняшний день у педагогов является участие в *вебинарах*. Термин “webinar” происходит от двух английских слов – “web” (форма функционирования интернета) и “seminar” (семинар). Таким образом, вебинар – это виртуальный семинар, организованный посредством дистанционных интернет-технологий. Формат вебинара предоставляет возможность докладчику (спикеру, ведущему) передавать информацию участникам семинара, находящимся на расстоянии друг от друга, позволяя им слышать и видеть друг друга.

Различные платформы для проведения вебинаров предоставляют также возможность использования таких модулей, как чат, опрос, демонстрация контента, совместная работа и др. Их сочетание позволяет не просто проводить семинары, но и организовывать разнообразную совместную деятельность участников вебинара.

Таким образом, посредством вебинара руководители муниципалитетов имеют возможность организовать обучение педагогических работников, а также наладить взаимодействие между разными подведомственными организациями для обмена опытом или организовать удаленное взаимодействие в рамках других описанных нами форм развития профессионального мастерства. К преимуществам вебинаров в контексте развития профессионального мастерства педагогов можно отнести следующие: экономия средств на обучение; возможность интерактивного участия; отсутствие границ и расстояний между его участниками; экономия временных ресурсов

При наличии явных преимуществ вебинаров для развития профессионального мастерства, тем не менее, могут возникнуть ограничения, снижающие их эффективность, в частности: участие возможно только при наличии высокоскоростного подключения к сети Интернет; не исключены технические сбои; отсутствие визуального контакта с собеседниками; не всегда удобное время проведения для участников вебинаров, если они проводятся в режиме онлайн и не предусмотрена их запись для дальнейшего просмотра.

Приведем ссылки на интернет-ресурсы официальных организаций, вебинары которых могут быть полезными с точки зрения развития профессионального мастерства педагогических работников на муниципальном уровне:

- Академия реализации государственной политики и профессионального развития работников образования Министерства просвещения Российской Федерации (<https://www.apkpro.ru/>);
- Группа компаний «Просвещение» (<https://prosv.ru/webinars/>);
- Группа компаний «Просвещение». «Просвещение»: помогаем



продолжать учиться (<https://uchitel.club/>).

Значимой для непрерывного развития профессионального мастерства педагогов на муниципальном уровне в современных условиях становится такая форма как *образовательное событие*. Образовательное событие является источником развития его участников, поскольку разворачивается как преодоление педагогом определенных границ: практических, связанных с осуществлением нового действия и освоением новых способов профессиональной деятельности, и теоретических, направленных на обогащение мыслительных структур. Сущность образовательного события заключается в том, что организуются специальные условия для создания определенного продукта с последующей рефлексией. Таким образом, полученный опыт, осмысленный и осознанный, позволяет задать участнику новый масштаб в реализации им своей индивидуальной образовательной программы и иногда совершить перенос своих действий из одной профессиональной ситуации в другую.

Образовательное событие – это обучение в действии. Оно предполагает включение в инициативные формы порождения и оформления знания. В событии имеют место разные формы коммуникации, интерес к созданию и презентации конкретного продукта.

Основной принцип, на который опирается образовательное событие, – от сотрудничества – к содружеству, от содружества к сотворчеству и соуправлению.

Ценность образовательного события для развития профессионального мастерства педагогов в том, что оно создает целостное единство образовательного процесса и его содержание, отражая картину всего изученного, приобретенного, накопленного, сформированного в творческой, речевой, культурной, эмоциональной сфере.

Немаловажное значение для развития профессионального мастерства педагогов на муниципальном уровне отводится *образовательным интенсивам*. Образовательный интенсив предполагает решение практико-ориентированных кейсов по различным направлениям педагогической и управленческой деятельности посредством организации командной работы, в процессе которой происходит освоение новых компетенций, актуальных и эффективных практик педагогической и управленческой деятельности. Приоритетной задачей образовательных интенсивов является совершенствование образовательной деятельности в школах с низкими результатами обучения и школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, с учетом современных образовательных и управленческих технологий и выбора индивидуальных управленческих, методических, педагогических стратегий адресной поддержки школ. Образовательный интенсив предполагает активное деятельностное участие представителей команды школы, которой оказывается поддержка, команды региональных наставников, при условии, что часть из них выполняет функции экспертов. Например, представители команд региональных и/или муниципальных учреждений дополнительного профессионального образования.

Еще одной формой, широко применяемой в деятельности муниципалитетов по развитию профессионального мастерства педагогов, является мастер-класс. Мастер-класс предполагает наличие сильной, обладающей авторитетом фигуры Мастера.

Это ярко выраженная форма ученичества именно у Мастера, т. е. передача мастером ученикам опыта, чаще всего путем прямого и комментированного показа приемов работы. При использовании данной формы необходимо опираться на системность предлагаемого для знакомства материала. Мастер-класс позволяет работникам образования ознакомиться с новыми профессиональными компетенциями, особое внимание уделив дополнительным сведениям о способах развития профессиональных способностей, которые позволили бы каждому учителю овладеть умениями, демонстрирующимися в ходе мастер-класса. Отсюда целесообразным является проведение обучающих практических занятий, семинаров и других форм взаимодействия, предваряющих или заключающих проведение мастер-класса.

Работая с педагогами над мастер-классами логично будет учитывать возможность использования удачных мастер-классов в программах педагогических стажировок в рамках регионального проекта «Образовательный тур», который в Свердловской области реализуется с 2021 года.

Его суть состоит в организации непосредственно педагогическими работниками, методическим корпусом (методическими объединениями, муниципальными методическими службами) стажировочных практик для совершенствования актуальных профессиональных компетенций педагогических работников для осуществления различных видов профессиональной деятельности.

Разработка программы практик, проведение, участие в них всех желающих (прежде всего, коллег из других муниципальных образований) становятся продуктивным инструментом фасилитации переноса приобретенных в ходе освоения индивидуальных образовательных маршрутов компетенций в реальную педагогическую практику (в формате стажировок, мастер-классов, организации обмена опытом, посещения учебных занятий педагогических работников), обеспечения практических запросов педагогов и оказание им практической помощи своими же коллегами. «Образовательный тур» - это практическое воплощение вариантов, форматов «горизонтального обучения, в том числе, с использованием форматов мастер-классов.

Проведение и участие в стажировочных практиках способствуют обновлению функций муниципальных и школьных методических объединений. Участие в стажировочных практиках является формой методической поддержки педагогических работников по наиболее актуальным методическим вопросам, развития среды для мотивации педагогических работников к непрерывному совершенствованию и саморазвитию.

Применение *фокус-группы* как формы развития профессионального мастерства педагогических работников на муниципальном уровне будет целесообразным при выявлении первоочередных проблем и определении путей их решения. Метод фокус-групп широко используется в маркетинговых и социологических исследованиях и характеризуется как качественный метод сбора социологической информации в гомогенных группах, имеющих фокус, который отражает концентрацию внимания и усилий участников на определенной теме, с участием ведущего и основанный на принципах групповой динамики.

В качестве фокуса могут выступать различные явления социальной

реальности, в том числе связанные с проблемами современного образования. В связи с тем, что сбор информации проходит в группе, важными рычагами для ее получения являются динамические процессы, то есть когда все члены в группах находятся в непосредственном взаимодействии и поведение каждого из них может оказывать влияние на других и наоборот.

Проведение фокус-групп позволяет решить задачи получения как можно более полной и разнообразной информации о том, как и почему ее участники воспринимают те или иные объекты, поэтому главное внимание уделяется фазе ориентировки, которая включает определение целей и темы дискуссии, сбор информации об их мнениях и суждениях по обсуждаемой теме.

*Коммуникационная площадка*, в том числе организованная в сети Интернет, используется для создания пространства активного взаимодействия участников образовательных событий для согласования деятельности участников по обсуждаемым вопросам и является местом обмена знаниями и эффективными практиками.

Коммуникационная площадка позволяет участникам решать общие проблемы и формировать пространство общих смыслов в области развития профессионального мастерства педагогов. Особенностью организации и проведения коммуникационной площадки становится возможность свободного разговора об актуальных проблемах и событиях.

Для профессионального развития работников образования активно используется современная форма профессионального консультирования - *коучинг*. *Коучинг* (англ. *coaching*) – это система реализации совместного социального, личностного и творческого потенциала участников процесса развития с целью получения максимально возможного эффективного результата. В преломлении к проблемам развития профессионального мастерства работников образования коучинг определяется как индивидуальная тренировка человека для достижения значимых для него целей, повышения эффективности планирования, мобилизации внутреннего потенциала, развития необходимых способностей и навыков, освоения передовых стратегий получения результата.

Коучинг рассматривается как развивающая деятельность, а не как деятельность, направленная на исправление недостатков в работе. Коучинг ориентирован на улучшение показателей деятельности на рабочем месте. Коучинг как особая форма консультирования расширяет восприятие и альтернативные способы отношения педагога к своей профессиональной деятельности и ее результатам. При успешной организации процесса коучинга педагог, осваивающий новую для себя практику, критически перепроверяет старые способы работы, испробует новые подходы и техники к организации образовательного процесса и интегрирует это в своей педагогической деятельности. Важнейшей предпосылкой со стороны педагога для успешного коучинга является готовность отодвинуть привычный менталитет и желание свободно развивать свой потенциал.

Ряд эффективных форм с точки зрения развития профессионального мастерства педагогических работников на муниципальном уровне могут осуществляться посредством проведения различных *сессий* как периодически

повторяющихся рабочих заседаний.

*Проектная сессия* – совместная деятельность руководителей и педагогов школ/ школьных или управленческих команд по разработке и запуску проектов, обеспечивающих надлежащее качество образования в образовательных организациях. В качестве основных задач выделяются две. Первая – создание условий командам школ для оперативного (в режиме реального времени) продвижения в практической работе по преодолению проблем достижения надлежащего качества образования. В качестве второй задачи может выступать обеспечение условий для профессионального роста компетентности руководящих и педагогических работников по достижению надлежащего качества образования.

*Трендсессия* – это технология формулирования трендов для проектирования личных и командных тактических и стратегических изменений. Трендсессия развивается дедукционно: на первом этапе проводится анализ тренда на федеральном и региональном уровнях: выявление причин его возникновения, определение проблемы, тормозящей развитие, формирование итогового результата; на втором этапе идет поиск отражения тренда на муниципальном уровне: снова проводится анализ тренда, а также выявляются линки (связи) проблемы на всех уровнях, которые помогут понять суть проблемы, оформляется результат; третий, заключительный шаг – формулирование решения проблемы на локальном уровне. Результаты: отработка аналитических навыков и умения выделять главное, развитие лидерских и управленческих способностей, повышение эмоционального интеллекта.

*Форсайтсессия или форсайттехнология* представляет собой новую методологию организации профессионального развития, альтернативную технологии привычного планирования, ориентирует педагогов не на воспроизводство существующей системы образования, а на ее качественное изменение и построение будущего в настоящем, учитывая опыт и традиции прошлого.

Форсайт – это технология, которая позволяет кругу лиц, которые участвуют в форсайте, договориться по поводу образа будущего, своих действий по поводу этого будущего, и своего желаемого будущего. Основа методики: совместная работа участников на карте времени; работа не с текстами, а с образами и схемами. В отличие от традиционного прогнозирования, технология форсайта является проактивной по отношению к будущим событиям. Это означает, что авторы и участники форсайта не просто оценивают вероятности и риски возникновения тех или иных условий, а проектируют свою текущую деятельность таким образом, чтобы усилить положительные тренды и увеличить вероятность желаемых событий и погасить отрицательные, нежелательные тренды. Сама структура форсайта включает в себя обозначение проектов и событий, приводящих к избранной цели. При этом в отличие от традиционных методов прогнозирования и планирования, результатом форсайт-сессии является карта будущего, т. е. визуально богатое пространство, позволяющее увидеть различные способы и пути достижения желаемого результата.

Именно в условиях становления национальной системы непрерывного

профессионального роста педагогов форсайт-технологии призваны сориентировать специалистов муниципальной системы образования при определении тенденций изменений содержания образования, образовательных технологий, показателей качества образования и способов его оценки и соответствующих изменений в организации труда педагогов, профессиональных задачах и потребностях в компетенциях.

В основе форсайтинга лежит качественный подход и сотрудничество, предполагающее участие заинтересованных сторон в процессе производства знаний, сочетание формальных, неформальных и информальных подходов, приоритет «горизонтального» обучения, то есть обучения внутри профессиональных сообществ педагогов и руководителей образовательных организаций.

Целью форсайт-технологии является прогнозирование спроса на новые компетенции педагогов в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе. Сравнивая текущую ситуацию и будущие потребности в компетенциях, участники процесса форсайта стремятся установить существующие и возможные в будущем несоответствия, принимают решение, какие действия предпринять для их устранения, определяют основных участников совместной работы по сокращению выявленных разрывов.

Перспектива форсайт-технологии в контексте непрерывного развития профессионального мастерства состоит в том, что она может стать не только инструментом для определения будущих потребностей в новых компетенциях педагогов, но также и эффективным инструментом создания прототипов и пилотных проектов изменений, которые затем смогут распространяться на другие сферы деятельности.

*Питчсессия.* Питч – (от англ. pitch — бросок, подача) – краткая структурированная презентация предложения перед заинтересованными лицами. Питчсессии, или питчинги – серии коротких выступлений участников. Цель питча – заинтересовать участников своей идеей. На выступление отводятся считанные минуты (от 1 до 7 минут, в зависимости от формата), поэтому оно должно быть максимально доходчивым. Качественный питч имеет жесткую структуру и строится из четких логических блоков. Чем меньше времени, тем меньше блоков. Несмотря на то, что питчинги всегда предполагают вынос какого либо вердикта каждому из представленных предложений, площадки, где они проводятся, являются точкой для возникновения новых знакомств и идей, бурного обсуждения актуальных вопросов профессиональной сферы. В целом питч-сессии – это всегда очень динамичные и яркие мероприятия. В контексте развития профессионального мастерства педагогов питч-сессии могут способствовать совершенствованию таких профессиональных компетенций как умение точно и логично излагать суть идеи, аргументировать необходимость ее реализации.

В форме питчсессии можно, к примеру, организовать совместные встречи различных методических объединений, особенно на этапе планирования совместной работы на учебный год, на этапе принятия решения о совместном методическом проекте с участием различных методических объединений.

## Заключение

Непрерывность методического сопровождения профессионального развития педагогических работников достигается на основе взаимодействия всех организаций, обеспечивающих развитие кадрового потенциала системы образования путем непрерывного развития профессионального мастерства педагогических работников.

Вместе с тем, трудно переоценить значение в этой деятельности методического корпуса уровня муниципального образования – муниципальных методических служб, отделов органов управления образованием, курирующих работу с кадрами, руководителей методических объединений, профессиональных сообществ педагогов.

Развитие системы методического сопровождения профессионального развития педагогических работников в регионе и муниципальных образованиях должно осуществляться в соответствии с векторами региональной модели научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров, в которой определены основополагающие единые подходы к деятельности всех субъектов сопровождения в рамках формирующей единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров.

Приоритетными ориентирами в совершенствовании системы методического сопровождения профессионального развития педагогов являются адресность, непрерывность, практико-ориентированность, основанные на аналитическом подходе к результатам мониторинга результатов деятельности педагогических работников, педагогических коллективов, в том числе, методических объединений и различных профессиональных сообществ, и групп.

Для выстраивания единой системы мероприятий по сопровождению адресного непрерывного профессионального развития педагогических работников на муниципальном уровне (муниципальными методическими службами, а также в деятельности методических объединений и профессиональных сообществ) необходимо использовать принципы и технологии планирования деятельности и непосредственно форматов деятельности, соответствующих «трендам» сопровождения - непрерывности, планомерности, системности, адресности, индивидуализации, практико-ориентированности.

Муниципальные методические службы формируют не только методическую инфраструктуру для сопровождения профессиональной деятельности педагогических работников и управленческих кадров, но и системно организуют, координируют взаимодействие внутри и содействуют «внешним» связям в деятельности по сопровождению профессионального развития педагогов.

Именно муниципальный методический корпус влияет на развитие сопровождения на институциональном уровне. Институциональный уровень представляют руководители и заместители руководителей образовательных организаций, организующие методическую работу, работу с кадрами, и методические объединения педагогов.

Оба уровня – важнейшие в выстраивании вертикально-интегрированной региональной системы обеспечения и сопровождения профессионального развития педагогических работников и управленческих кадров, в том числе тьюторского сопровождения маршрутов профессионального развития каждого педагога.

Методическое сопровождение – это специальный комплекс практических мероприятий. Их содержание, форма организации должны быть адекватными условиям образовательной организации и муниципального образования, соответствовать потребностям и особенностям педагогов. В них отражаются лучшие традиции и накопленный опыт педагогических коллективов в повышении профессиональной компетентности педагогов, и, следовательно, повышении качества образования.

## Список литературы

1. Век живи – век учись: непрерывное образование в России /И. А. Коршунов, О. С. Гапонова, В. М. Пешкова; под ред. И. Д. Фрумина, И. А. Коршунова; Нац. исслед. унт «Высшая школа экономики», Инт образования. – Москва : Изд. дом Высшей школы экономики, 2019. – 310 с.
2. Герасименко, О. Н. Практикоориентированный семинар «Мониторинг деятельности педагога на основе самооценки и общественной экспертизы» / О. Н. Герасименко // Методист. – Москва, 2016. – № 3. –С. 6–15.
3. Джемала, М. Корпоративная «дорожная карта» – инновационный метод управления знаниями в корпорации /М. Джемала// Российский журнал менеджмента. – 2008. – Том 6. – № 4. – С. 149–168.
4. Дмитриева, Е. В. Фокус группы в маркетинге и социологии /Е. В. Дмитриева. – Москва : Центр, 1998. – 144 с.
5. Ильина, А. В. Особенности научно методического сопровождения развития инновационной инфраструктуры общего образования Свердловской области / А. В. Ильина, А. В. Коптелов, А. В. Машуков // Современные проблемы науки и образования. – 2018. – № 4. – URL: <http://www.scienceeducation.ru/ru/article/view?id=27834> (дата обращения: 23.08.2018).
6. Ильина, А. В. Развитие проектных компетенций работников образования средствами командного менеджмента /А. В. Ильина, А. В. Коптелов, А. В. Машуков //КАНТ. – 2019. – № 1 – С. 27–33.
7. Ильина, А. В. Управление развитием цифровых компетенций педагогов / А. В. Ильина, А. В. Коптелов, А. В. Машуков, А. Г. Обоскалов //Современное педагогическое образование. – 2019. – № 4. – С. 113–119.
8. Коптелов, А. В. Развитие проектных компетенций педагогов при проектировании инновационных практик обновления технологий и содержания общего образования /А. В. Коптелов, А. В. Ильина //Научноеобеспечение системы повышения квалификации кадров: научно-теоретический журнал. – Челябинск. – 2017. – № 4 (33). – С. 11–19.
9. Матяш, Н. В. Инновационные педагогические технологии. Проектное обучение: учебное пособие для студентов учреждений высшего профессионального образования/ Н. Н. Матяш. – Москва: Академия, 2011. – 144 с.
10. Никитин, В. Я. Особенности применения фокус групповых исследований в сфере образования взрослых /В. Я. Никитин// Академия профессионального образования. – 2015. – № 6 (48). – С. 3–6.
11. Ожегов, С. И. Толковый словарь русского языка /С. И. Ожегов; под общ. ред. Л. И. Скворцова. – 28е изд., перераб. – Москва, 2012.
12. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК). – 5е изд. – Pennsylvania, Project Management Institute, Inc., 2013. – 614 с.
13. Савченков, А. В. Профессиональная устойчивость как ключевая soft skills педагога / А. В. Савченков, Н. В. Уварина // Вестник Марийского государственного



университета. – 2019. – Т. 13. – № 3. – С. 375–382.