

Министерство образования и науки Челябинской области
Государственное бюджетное учреждение
дополнительного профессионального образования
«Челябинский институт переподготовки и повышения квалификации
работников образования»

**Управление развитием
профессионального мастерства
педагогических работников
на муниципальном уровне**

Методическое пособие

Челябинск
2020

*Рекомендовано к изданию решением ученого совета
ГБУ ДПО ЧИППКРО*

Авторский коллектив:

Т. А. Абрамовских, А. В. Коптелов, А. М. Королева,
А. В. Машуков

Рецензенты:

Г. Б. Петрова, заместитель директора по научно-методической работе муниципального учреждения дополнительного профессионального образования «Центр повышения квалификации и информационно-методической работы» г. Магнитогорска, кандидат педагогических наук

А. А. Ангеловский, начальник Управления образования администрации Копейского городского округа, кандидат педагогических наук

В методическом пособии рассматриваются особенности управления развитием, способы обеспечения, а также разнообразные формы развития профессионального мастерства педагогических работников на муниципальном уровне.

Методическое пособие предназначено для слушателей (руководителей образовательных организаций) курсов профессиональной переподготовки и повышения квалификации.

Содержание

<i>Введение</i>	4
1. Нормативные основания развития профессионального мастерства педагогических работников на муниципальном уровне	6
2. Особенности управления развитием профессионального мастерства педагогических работников на муниципальном уровне	13
3. Ресурсное обеспечение развития профессионального мастерства педагогических работников на муниципальном уровне	21
4. Формы развития профессионального мастерства педагогических работников на муниципальном уровне	34
<i>Заключение</i>	42
Нормативные документы	43
Список литературы	45

Введение

Одним из механизмов, обеспечивающих вхождение Российской Федерации в число десяти ведущих стран мира по качеству общего образования, является модернизация технологий и содержания обучения в соответствии с новыми федеральными государственными образовательными стандартами (далее – ФГОС). Векторы указанного процесса задаются рядом программных документов, среди которых государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» и в частности, ее составные элементы – отдельные федеральные проекты («Учитель будущего», «Современная школа», «Успех каждого ребенка», «Цифровая образовательная среда» и др.). В то же время реальная образовательная практика показывает, что у педагогов недостаточно сформированы «гибкие компетенции», позволяющие обеспечить достижение обучающимися соответствующего качества образования. Выделенная проблема усугубляется тем, что педагоги зачастую недостаточно мотивированы к собственному непрерывному профессиональному развитию в части овладения такими «гибкими компетенциями», а на муниципальном уровне либо ведется фрагментарная работа, либо уделяется недостаточно внимания управлению непрерывным повышением профессионального мастерства педагогических работников в контексте модернизации содержания и технологий общего образования.

В первом разделе представлено содержание нормативных документов, регламентирующих развитие профессионального мастерства педагогических работников на муниципальном уровне. Описаны «гибкие компетенции». А также описывается план развития профессионального мастерства педагогических работников до 2024 года.

Во втором разделе описаны особенности управления развитием профессионального мастерства педагогических работников на муниципальном уровне. Также представлена практика проектирования, использованная в рамках конкурса «Новая школа – новые стандарты», и алгоритм разработки «дорожной карты» непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников на муниципальном уровне в условиях модернизации содержания и технологий общего образования.

В третьем разделе представлены разнообразные ресурсы для развития профессионального мастерства педагогических работников на

муниципальном уровне. Представлены муниципальные методические службы, сетевые сообщества, а также муниципальные команды наставников.

В четвертом разделе представлены основные формы развития профессионального мастерства педагогических работников на муниципальном уровне. Описаны такие формы, как вебинар, образовательное событие, образовательный интенсив, мастер-класс, фокус-группа, коммуникационная площадка, коучинг, проектная сессия, тренд-сессия, форсайт-сессия, питч-сессия.

1. Нормативные основания развития профессионального мастерства педагогических работников на муниципальном уровне

Развитие системы общего 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 положения 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, в том числе федеральные проекты «Современная школа», «Учитель будущего», входящие в состав Национального проекта «Образование», а также Ведомственная целевая программа «Развитие современных механизмов и технологий дошкольного и общего образования». В данных структурных компонентах государственной программы достаточно полно обозначаются современные подходы на федеральном уровне к проблеме развития профессионального мастерства педагогических работников.

Федеральный проект «Современная школа» в качестве целевого ориентира определяет вхождение Российской Федерации к 2024 году в число 10 ведущих стран мира по качеству общего образования *посредством обновления содержания и технологий преподавания общеобразовательных программ*, вовлечения всех участников системы образования (обучающиеся, педагоги, родители (законные представители), работодатели и представители общественных объединений)

в развитие системы общего образования, а также за счет обновления материально-технической базы. Обновление содержания и технологий общего образования в соответствии с позициями данного федерального проекта, наряду с материально-техническим обеспечением образовательных организаций, имеющих высокооснащенные места для обучающихся, предполагает также существенное обновление содержания Федеральных государственных образовательных стандартов (далее – ФГОС) общего образования в целом, а также содержания конкретных учебных предметов / предметных областей. В частности, предполагается обновление ФГОС общего образования в области требований к результатам освоения образовательной программы общего образования в части формирования базовых знаний, умений и навыков, *формализации «гибких компетенций»*. Глоссарий паспорта федерального проекта дает примерное толкование «гибких компетенций» как совокупности неспециализированных (не связанных с конкретной предметной областью), надпрофессиональных знаний и навыков, позволяющих успешно решать жизненные и профессиональные задачи. Гибкие компетенции, в отличие от профессиональных навыков в традиционном понимании, не зависят от специфики конкретной работы, тесно связаны с личностными качествами и установками (ответственность, дисциплина, самоменеджмент), а также социальными навыками (коммуникация, работа в команде, эмоциональный интеллект) и менеджерскими способностями (управление временем, лидерство, решение проблем, критическое мышление). Среди них выделяют:

- 1) компетентность когнитивного решения проблем (аналитическое и креативное мышление);
- 2) компетентность взаимодействия с другими людьми (работы в команде, коммуникация);
- 3) компетентность управления собой (саморегулирования и самоорганизации).

Данные компетентности направлены на развитие креативного, критического и иных типов мышления, навыков работе в команде, коммуникации, и других навыков, отвечающих за успешное участие в рабочем процессе и высокую производительность, и которые не связаны с конкретной предметной областью.

Тем самым федеральный проект определяет проблемное поле для системы общего образования, поскольку возникает противоречие

между необходимостью внедрения обновленного содержания и технологий общего образования в образовательных организациях, обеспеченных высокооснащенными местами для обучающихся и высокотехнологичным современным учебным оборудованием, и готовностью педагогических работников работать в этих новых условиях, их реальным уровнем профессионального мастерства.

Целевые ориентиры непрерывного развития профессионального мастерства педагогических работников определены в другом структурном компоненте государственной программы, а именно в федеральном проекте «Учитель будущего». Основной целью данного проекта является обеспечение вхождения Российской Федерации в число 10 ведущих стран мира по качеству общего образования к 2024 году *путем внедрения национальной системы профессионального роста педагогических работников*, охватывающей не менее 50 процентов учителей общеобразовательных организаций. При этом под *национальной системой профессионального роста педагогических работников* подразумевается система государственных и общественных институтов, обеспечивающих непрерывное образование педагогических работников с учетом анализа их потребностей в освоении профессиональных компетенций. Глоссарий паспорта федерального проекта «Учитель будущего» определяет *непрерывное образование педагогических работников* как повышение уровня профессионального мастерства в процессе освоения программ среднего профессионального, высшего и дополнительного профессионального образования и программ краткосрочных обучающих мероприятий (семинаров, вебинаров, мастер-классов, активностей профессиональных ассоциаций, обмена опытом и лучшими практиками и т. п.), в том числе с использованием дистанционных образовательных технологий в течение всей жизни.

Кроме того, в рамках национальной системы профессионального роста педагогических работников будет создана *национальная система учительского роста*, которая призвана обеспечить возможность карьерного роста педагогических работников соответственно их уровню владения профессиональными компетенциями, подтверждаемыми результатами аттестации, включающая внесение изменений в номенклатуру должностей педагогических работников в части дополнения ее должностями, основанными на должности «учитель», а также предполагающая ряд мотивационных и конкурсных меропри-

ятий, направленных на развитие профессионального мастерства педагогических работников. Достижение поставленной цели федерального проекта «Учитель будущего» предполагается, в том числе через решение таких задач, как:

- обеспечение возможности для *непрерывного и планомерного повышения квалификации педагогических работников*, в том числе на основе использования современных цифровых технологий, формирования и участия в профессиональных ассоциациях, программах обмена опытом и лучшими практиками, привлечения работодателей к дополнительному профессиональному образованию педагогических работников, в том числе в форме стажировок;

- повышение уровня *профессионального мастерства в форматах непрерывного образования* не менее 50 процентов педагогических работников системы общего, дополнительного образования детей и профессионального образования к концу 2024 года;

- вовлечение в различные формы поддержки и сопровождения в первые три года работы не менее 70 процентов учителей в возрасте до 35 лет в 2021–2024 годах.

Основываясь на понятие *профессионального мастерства* как комплекса профессиональных качеств педагогического работника, обеспечивающих высокий уровень профессиональной педагогической деятельности в соответствии с профессиональным стандартом, в федеральном проекте «Учитель будущего» дается определение *повышения уровня профессионального мастерства*, которое рассматривается в качестве процесса освоения педагогическими работниками новых знаний, навыков и компетенций. Необходимо отметить, что *непрерывное и планомерное повышение квалификации педагогических работников*, а также повышение уровня *профессионального мастерства в форматах непрерывного образования* должно осуществляться на основе выявленных *профессиональных дефицитов* у педагогических работников. При этом профессиональными дефицитами считается отсутствие или недостаточное развитие профессиональных компетенций педагогических работников, вызывающих типичные затруднения в реализации определенных направлений педагогической деятельности.

Существенное значение в федеральном проекте «Учитель будущего» по снятию профессиональных дефицитов отводится такой технологии как *«горизонтальное обучение»* педагогических работников

или иначе системе P2P (англ. peer-to-peer – «равный равному»), которая предполагает обучение внутри профессиональных сообществ педагогов и руководителей образовательных организаций.

Кроме того, в рамках проекта предполагается достижение задачи обучение не менее 50 процентов педагогических работников системы общего, дополнительного образования детей и профессионального образования к концу 2024 г. в 85 субъектах РФ на базе *центров непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников*. Так, Центр непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников в Челябинской области (далее – Центр) создан с целью обеспечения условий для непрерывного дополнительного профессионального образования руководящих и педагогических работников образовательных организаций, организуемого на основе диагностики их профессиональных компетенций с учетом анализа их запросов в овладении новыми профессиональными компетенциями, а также с целью обеспечения индивидуальных образовательных маршрутов совершенствования их профессионального мастерства. Региональными задачами деятельности Центра являются:

- внедрение инновационных форматов реализации дополнительных профессиональных программ, обеспечивающих непрерывное повышение профессиональных компетентностей (правовой, предметной, методической, психолого-педагогической, коммуникативной и др.) руководящих и педагогических работников образовательных организаций области;

- реализация технологий горизонтального обучения руководящих и педагогических работников образовательных организаций области с использованием ресурса сетевых педагогических сообществ;

- развитие сетевого взаимодействия с организациями, осуществляющими образовательную деятельность;

- создание системы тьюторства, обеспечивающей сопровождение педагогических работников образовательных организаций области в ходе разработки и реализации ими индивидуальных программ повышения профессионального мастерства (персонифицированных программ повышения квалификации).

Наиболее востребованными дополнительными профессиональными программами среди педагогических и руководящих работников становятся следующие.

– Эффективные приемы развития эмоционального интеллекта педагогических работников.

– Управление изменениями в организациях, реализующих дополнительные общеобразовательные программы.

– Приемы развития психологической готовности участников образовательных отношений к процедурам оценки качества образования.

– Практика командного менеджмента в профессиональном развитии педагогов.

– Цифровая образовательная среда.

– Теория и методика обучения и воспитания детей с ограниченными возможностями здоровья.

– Проектное управление образовательной организацией в условиях модернизации содержания и технологий общего образования.

– Особенности преподавания учебных предметов в соответствии с предметными концепциями.

– Формирование читательской грамотности.

– Развитие школьных информационно-библиотечных центров как условие обеспечения современного качества образования и др.

Последующий анализ содержания структурных компонентов государственной программы в контексте развития профессионального мастерства педагогических работников предполагает обратиться к целевым ориентирам ведомственной целевой программы «Развитие современных механизмов и технологий дошкольного и общего образования» (далее – ВЦП, программа). Данная программа дополняет и расширяет позиции, обозначенные в выше указанных федеральных проектах. ВЦП устанавливает две равноположенные цели. Первая касается обеспечения условий для обновления российского общего образования, соответствующего основным требованиям современного инновационного, социально ориентированного развития Российской Федерации. Вторая – увеличение до 50 процентов к 2024 году и сохранение в 2025 году доли учителей, осуществляющих *непрерывное повышение уровня профессионального мастерства и компетентности*.

Таким образом, представленный краткий анализ программных документов федерального уровня, определяющих вектор развития общего образования, позволяет сделать вывод о необходимости формирования системы непрерывного развития профессионального мастерства педагогических работников на всех уровнях управления, от федерального до уровня конкретной образовательной организации.

В связи с этим возникает вопрос о необходимости формирования системы управления развитием профессионального мастерства педагогических работников на муниципальном уровне. В этом контексте представляется актуальным уточнить полномочия органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования. В соответствии с федеральным законом № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», в частности подпункта 8 пункта 2 статьи 89 управление системой образования включает в себя *подготовку и повышение квалификации работников органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования, руководителей и педагогических работников образовательных организаций*. Следовательно, данное положение федерального закона дает нормативное основание необходимости формирования системы управления процессами развития профессионального мастерства педагогических работников в каждом муниципалитете всех субъектов Российской Федерации.

2. Особенности управления развитием профессионального мастерства педагогических работников на муниципальном уровне

Особенностями управления развитием профессионального мастерства педагогических работников на муниципальном уровне в контексте трендов и приоритетов государственной политики в области образования должна стать 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 – это метод 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 и иными.

С точки зрения методологии проектного управления реализация любого проекта предполагает соблюдение определенных правил и требований. Во-первых, управление по целям, предполагающее вы-

бор 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 управления развитием профессионального мастерства педагогических работников на муниципальном уровне должны стать: специалисты органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования; специалисты муниципальных методических служб; педагоги и руководители образовательных организаций (дошкольных образовательных организаций, общеобразовательных организаций, образовательных организаций дополнительного образования, профессиональных образовательных организаций); иные заинтересованные лица.

Таким образом, при формировании системы управления развитием 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.

Практика проектирования подобных муниципальных моделей была применена в рамках регионального конкурса профессионального мастерства научно-методических материалов «Новой школе – новые стандарты»¹.

Для оценки представляемых муниципалитетами на конкурс моделей были разработана карта экспертной оценки, включающая критерии и показатели, которые позволяют объективно оценить особенности содержания и реализации модели на принципах проектного управления (<https://ipk74.ru/upload/documents/2020-09-10-prikaz-01-7700.pdf>).

Критерий 1. Эффективность системы управления разработкой и реализацией модели

1. Наличие конкретных и реалистичных цели и задач, сформулированных на основе выявленной проблемы и соответствующих трендам/приоритетам современной государственной образовательной политики.

2. Наличие индикативных показателей результативности реализации модели, отражающих операциональность и конкретность поставленных задач модели.

3. Наличие организационной структуры управления реализацией модели (определены должностные лица, организации, структурные подразделения и т. д., наделенные соответствующими полномочиями и ответственностью).

4. Обоснованность и реалистичность сроков реализации модели.

5. Наличие обоснованного комплекса мероприятий, обеспечивающих достижение цели, задач и индикативных показателей.

¹ Приказ Министерства образования и науки Челябинской области от 05 марта 2020 года № 01/7700 «О проведении в 2020 году регионального конкурса профессионального мастерства научно-методических материалов „Новой школе новые стандарты“».

Критерий 2. Наличие механизмов разработки и реализации модели

1. Наличие механизмов выявления профессиональных дефицитов/запросов педагогических и управленческих работников.

2. Наличие механизмов анализа и отбора необходимых и достаточных ресурсов для достижения цели, задач и индикативных показателей модели.

3. Наличие механизмов мотивации и стимулирования педагогических и управленческих работников.

4. Наличие механизмов развития профессионального мастерства педагогических и управленческих работников, соответствующих современным эффективным формам непрерывного образования (командное обучение, проектные сессии, форсайт-сессии, «горизонтальное обучение» (peer-to-peer – «равный равному»), наставничество, тьюторство, коуч-сессии и др.).

5. Наличие механизмов привлечения к реализации модели социальных партнеров (вузов, учреждений дополнительного профессионального образования, бизнес-структур, учреждений культуры, спорта и др.).

Критерий 3. Наличие механизмов обобщения и распространения опыта реализации модели, в том числе с учетом краткосрочной перспективы

1. Наличие опыта/перспектив научно-методических публикаций об особенностях разработки и реализации модели.

2. Наличие опыта/перспектив представления модели профессиональному сообществу на различных научно-методических мероприятиях и форумах федерального, регионального, межмуниципального, муниципального уровней.

3. Наличие опыта/перспектив проведения методических (научно-методических) краткосрочных обучающих мероприятий (активностей) (вебинары, мастер-классы, проектные семинары и др.) для педагогов и управленцев других образовательных организаций, муниципалитетов, субъектов РФ.

4. Наличие опыта/перспектив формирования методической сети по тематике разработанной и реализуемой модели.

5. Наличие опыта/перспектив представления опыта реализации модели в рамках курсовых мероприятий учреждений дополнительного профессионального образования.

Одной из лучших практик муниципальной модели в рамках конкурса «Новой школе – новые стандарты» в 2020 году была признана

Модель непрерывного повышения профессионального мастерства руководящих и педагогических работников в условиях реализации федеральных государственных образовательных стандартов общего образования и с учетом концепций преподавания учебных предметов в Магнитогорском городском округе. На сайте ГБУ ДПО «Челябинский институт переподготовки и повышения квалификации работников образования» представлена видеозапись ее представления (https://www.youtube.com/watch?v=XW_h6dhXZSo) и презентация (<https://drive.google.com/file/d/1raCE3zA0nlzWPu7dahe0vokBYjSNXCN6/view>).

Одним из элементов проектирования муниципальной модели непрерывного повышения профессионального мастерства руководящих и педагогических работников на муниципальном уровне может стать разработка дорожной карты непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников на муниципальном уровне.

«Дорожная карта» является инновационным методом управления и представляет собой наглядное представление пошагового развития образовательной системы, позволяющее увязать между собой видение, стратегию и план ее развития и простроить во времени основные шаги этого процесса по принципу «прошлое – настоящее – будущее».

В соответствии с определением М. Джемала «дорожная карта» – это также некий процесс обучения, посредством которого члены какой-либо группы выявляют пробелы или новые возможности в отдельных интересующих их сферах². В контексте рассматриваемой проблематики непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников данный акцент должен стать основным при разработке «дорожных карт» конкретных муниципалитетов.

«Дорожная карта» на муниципальном уровне разрабатывается с учетом имеющихся ресурсов и по перечню мероприятий согласуется с «дорожной картой» регионального уровня, может быть дополнена позициями, раскрывающими специфику муниципалитета в отношении выстраивания непрерывного профессионального развития педагогических работников. Муниципальная специфика определяется, прежде всего, целями, задачами и приоритетами, обозначенными в муниципальной программе развития.

² Джемала М. Корпоративная «дорожная карта» – инновационный метод управления знаниями в корпорации // Российский журнал менеджмента. 2008. Том 6. № 4. С. 149–168.

Алгоритм разработки «дорожной карты» непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников на муниципальном уровне в условиях модернизации содержания и технологий общего образования

Разработка «дорожной карты» непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников на муниципальном уровне в условиях модернизации содержания и технологий общего образования 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.

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, Центров 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.

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

Задача	Мероприятия	Срок (период) выполнения	Ответственные исполнители соисполнители	Результат

3. 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.³;

³ Доступ к ресурсам выделенных сущностей может обеспечиваться через совокупность муниципальных мероприятий (образовательных событий и активностей), направленных на всестороннее развитие профессионального мастерства работников образования. Кроме того, в деятельности муниципальной методической службы значимая роль должна отводиться использованию ресурсов образовательных организаций, функционирующих в режиме инноваций (например, федеральных/региональных инновационных площадок, предметных лабораторий, ресурсных центров по вопросам инклюзивного образования и др.).

Справка: в региональной образовательной системе Челябинской области (на 01.11.2020) работает 51 региональная инновационная площадка, 32 точки роста, 40 предметных лабораторий; 10 образовательных технопарков, 10 школ-лидеров в рамках проекта поддержки школ с низкими результатами обучения и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, 7 ресурсных центров по вопросам инклюзивного образования, 5 школ РАН. Активно используется потенциал образовательных организаций, которые работали в статусе федеральных инновационных площадок.

- 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, основных стейкхолдеров проектов муниципального развития, что требуется в рамках реализации федерального, регионального, муниципального уровне, реализующихся в системе образования.

Муниципальная методическая служба в областной образовательной системе формируется как центр взаимодействия участников муници-

пального 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 контексте рассматриваемой проблемы развития профессионального мастерства педагогических работников на муниципальном уровне значимым становится формирование системы оценки деятельности муниципальных методических служб. Мониторинг эффективности системы методической работы в Челябинской области, осуществляющийся в соответствии с положением, утвержденным приказом Министерства образования и науки Челябинской области, содержит критерии и показатели, позволяющие определить результативность и эффективность деятельности муниципальных методических служб по рассматриваемой проблеме. Ниже приводятся фрагмент мониторинга эффективности системы методической работы в Челябинской области по позициям, которые позволяют оценить деятельность муниципальной методической службы по развитию профессионального мастерства педагогических работников.

Таблица 1

Фрагмент мониторинга эффективности системы методической работы в Челябинской области

№	Критерии оценки системы методической работы	Показатели оценки системы методической работы	Детализация показателей
1.	Системность методической работы		
1.1.	Учет специфики групп педагогических работников в образовательных организациях муниципальной образовательной системе	Наличие в муниципальной образовательной системе мероприятий (образовательных событий и образовательных активностей) с различными	План-график работы муниципальной методической службы Информационный ресурс муниципальной методической службы (сайт, страница на сайте, иное)

№	Критерии оценки системы методической работы	Показатели оценки системы методической работы	Детализация показателей
		целевыми группами педагогических работников	<p>Адресные рекомендации для команд образовательных организаций, разных категорий педагогов</p> <p>Адресные программы повышения квалификации для команд образовательных организаций, разных категорий педагогов</p>
1.2.	Система поддержки молодых педагогов и (или) наставничества	Наличие мероприятий (образовательных событий и образовательных активностей), направленных на оказание методической помощи (поддержки) молодым педагогам и (или) наставничеству	<p>Муниципальная программа по осуществлению поддержки молодых педагогов и (или) наставничеству</p> <p>Дорожная карта (план-график) мероприятий по поддержке молодых педагогов и (или) реализации системы наставничества в муниципальной образовательной системе</p>
1.3.	Взаимодействие с методическими объединениям образовательных организаций муниципальной системы образования и (или) профессиональными (в т. ч. сетевыми) сообществами педагогов	Наличие в муниципальной образовательной системе профессиональных (в т. ч. сетевых) сообществ и методических объединений	Наличие и реализация модели методической работы, основанной на взаимодействии профессиональных (в т. ч. сетевых) сообществ и методических объединений (ассоциации, сетевые сообщества, ШМО, РМО, МИП, РИП, ФИП ⁴ , точки роста, технопарки предметные лаборатории и др.)

⁴ ШМО – школьные методические объединения, РМО – региональные методические объединения, МИП – муниципальные инновационные площадки, РИП – региональные инновационные площадки, ФИП – федеральные инновационные площадки.

№	Критерии оценки системы методической работы	Показатели оценки системы методической работы	Детализация показателей
		<p>Положительная динамика числа педагогических работников системы общего образования, которые получают методическую помощь (поддержку) через методические объединения и профессиональные (в т. ч. сетевые) сообщества, в т. ч. через региональный клуб молодых педагогов</p>	<p>Программа развития и (или) поддержки школьных методических объединений и (или) профессиональных (в т. ч. сетевых) сообществ педагогических работников системы общего образования (с указанием количества)</p> <p>Программы (дорожные карты) профессионального развития педагогических работников системы общего образования муниципалитета (с указанием количества)</p> <p>Активность представителей школьных, районных методических объединений и (или) профессиональных (в т. ч. сетевых) сообществ педагогических работников системы общего образования в профессиональных конкурсах (грантах)</p> <p>Положительная динамика числа педагогических работников системы общего образования в соответствии с показателями</p>
2.	Поддержка обновления профессиональных компетенций педагогиче-	Наличие практик выявления и обобщения результатов развития мотивов	Наличие мероприятий по методической поддержке в рамках инновационной деятельности (МИП,

№	Критерии оценки системы методической работы	Показатели оценки системы методической работы	Детализация показателей
	ских и руководящих работников	профессионального роста педагогов и руководителей образовательных организаций	<p>РИП, ФИП, точки роста, технопарки)</p> <p>Наличие мероприятий по адресной методической поддержке руководителей профессиональных (в т. ч. сетевых) сообществ педагогических работников муниципальной системы образования</p> <p>Подготовка и издание пособий, информационно-аналитических и других материалов по вопросам методической поддержки руководящих и педагогических работников муниципальной образовательной системы</p>
		Положительная динамика числа педагогов системы общего образования, получающих методическую помощь (поддержку) в Центрах непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников	Доля педагогов системы общего образования муниципалитета, получающих методическую помощь (поддержку) в Центрах непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников от общего количества педагогов системы общего образования муниципалитета
3.	Результативность методической работы	Наличие адресных рекомендаций по результатам анализа деятельности мето-	Адресные рекомендации по результатам анализа деятельности методических объединений

№	Критерии оценки системы методической работы	Показатели оценки системы методической работы	Детализация показателей
		<p>дических объединений образовательных организаций муниципальной системы образования, по осуществлению поддержки молодых педагогов и/или наставничеству, по работе с различными целевыми группами педагогов муниципальной системы образования по организации методической работы (или по результатам анализа результатов мониторинга муниципальных показателей)</p>	<p>Адресные рекомендации по осуществлению поддержки молодых педагогов и/или наставничеству</p> <p>Адресные рекомендации по работе с различными целевыми группами педагогов муниципальной системы образования</p> <p>Адресные рекомендации по организации методической работы</p>
		<p>Наличие управленческих решений по результатам анализа деятельности методических объединений муниципальной системы образования, по осуществлению поддержки молодых педагогов и/или наставничеству, по работе с различными целевыми группами педагогов муници-</p>	<p>Управленческие решения (приказы, распоряжения) по результатам анализа деятельности методических объединений (или) профессиональных (в т. ч. сетевых) сообществ муниципальной системы образования</p> <p>Управленческие решения (приказы, распоряжения) по осуществлению поддержки молодых педагогов и/или наставничеству</p>

№	Критерии оценки системы методической работы	Показатели оценки системы методической работы	Детализация показателей
		пальной системы образования по организации методической работы (или по результатам анализа результатов мониторинга муниципальных показателей)	<p>Управленческие решения (приказы, распоряжения) по работе с различными целевыми группами педагогов муниципальной системы образования</p> <p>Управленческие решения (приказы, распоряжения) по организации методической работы в муниципальной образовательной системе</p>

Для актуализации достаточно традиционной работы городских и районных методических объединений в контексте развития профессионального мастерства педагогических работников на муниципальном уровне может быть использован региональный сетевой ресурс «Методическое объединение педагогических работников по совершенствованию технологий обучения» (<https://ipk74.ru/schools-s-niz-rez/met-ob-ped/>), который создан в рамках реализации проекта, направленного на повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения и школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях (далее – методическое объединение). Сформировано сообщество педагогических работников, заинтересованных в совершенствовании своих профессиональных компетенций в части применения современных технологий обучения и воспитания различных контингентов обучающихся. Целью деятельности методического объединения является организация пространства обмена знаниями между педагогическими работниками общеобразовательных организаций – участников проекта по повышению качества образования в школах с низкими результатами обучения и школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях, в части применения современных педагогических технологий обучения и воспитания различных контингентов обучающихся.

Данный ресурс обеспечивает организацию обмена знаниями между педагогами в рамках следующих методических объединений:

- методическое объединение педагогов по освоению технологий формирования гибких компетенций у обучающихся;
- методическое объединение педагогов, осваивающих технологии педагогической деятельности с низкомотивированными и слабоуспевающими обучающимися;
- методическое объединение педагогов, осваивающих технологии педагогического взаимодействия со «сложными» контингентами обучающихся.

В ресурсе также запланирована работа форумов по актуальным вопросам методического обеспечения образовательного процесса.

В региональной системе методической работы сформирован также ресурс «Сетевое сообщество педагогических работников Челябинской области» (далее – сообщество) <https://vk.com/chippkro>, 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 Челябинской области и других субъектов Российской Федерации, 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.

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, метакомпетенций⁵, 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

⁵ Метакомпетенции – способность формировать у себя новые навыки и компетенции самостоятельно, а не только манипулировать полученными извне знаниями и навыками (распоряжение Минпросвещения России от 25.12.2019 № Р-145 «Об утверждении методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися»).

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 и 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 РФ⁶, 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 образователь-

⁶ Например, в Челябинской области создан Экспертный совет по апробации и распространению моделей управления качеством образования в общеобразовательных организациях с низкими результатами общего образования и в общеобразовательных организациях, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях (приказ Министерства образования и науки Челябинской области от 10.04.2017 № 03/1091 «Об утверждении Положения об экспертном совете»).

ных 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.

4. 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 предусмотрено 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/>);

– Инновационные проекты и программы для обновления существующих и создания новых технологий обучения и воспитания (<https://xn--j1aaaehfdojs1d.xn--p1ai/>);

– Челябинский институт переподготовки и повышения квалификации работников образования (<https://ipk74.ru/>);

– Региональный центр оценки качества и информатизации образования (<https://rcokio.ru/>).

Очень 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 школ, 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 т. п., предваряющих или заключающих проведение мастер-класса.

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 наоборот⁷.

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 теме⁸.

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 являются зонами обмена знаниями и эффективными практиками. Коммуникаци-

⁷ Дмитриева Е. В. Фокус-группы в маркетинге и социологии. Москва : Центр, 1998. 144 с.

⁸ Никитин В. Я. Особенности применения фокус-групповых исследований в сфере образования взрослых // Академия профессионального образования. 2015. № 6 (48). С. 3–6.

онная 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.

В последнее время для профессионального развития работников образования активно используется такая форма профессионального консультирования как *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 определяет, как индивидуальную тренировку 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 заседаний⁹.

Проектная сессия – совместная деятельность руководителей и педагогов школ/ школьных или управленческих команд по разработке и за-

⁹ Ожегов С. И. Толковый словарь русского языка ; под общ. ред. Л. И. Скворцова. 28-е изд., перераб. Москва, 2012.

пуску 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 является обеспечение условий для профессионального роста компетентности руководящих и педагогических работников по достижению надлежащего качества образования.

Тренд-сессия – это технология формулирования трендов для проектирования личных и командных тактических и стратегических изменений. Тренд-сессия 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.

Форсайт-сессия или форсайт-технология 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 отрицатель-

ные, 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 ин-формальных 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.

Питч-сессия. Питч – (от англ. pitch — бросок, подача) – краткая структурированная презентация предложения перед заинтересованными лицами. Питч-сессии, или питчинги – серии коротких выступлений участников. Цель питча – заинтересовать участников своей идеей. На выступление отводятся считанные минуты (от 1 до 7 минут, в зави-

симости 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.

Заключение

Процесс развития профессионального мастерства педагогических работников в соответствии с требованиями ряда программных документов в сфере образования в силу его фрагментарности и несистемности на муниципальном уровне приобретает особую значимость на современном этапе развития образования. В связи с этим данное методическое пособие может быть востребованным, поскольку его содержание направлено на оказание организационной и методической помощи в выстраивании системы управления развитием профессионального мастерства педагогических и руководящих работников в муниципалитетах.

В сборнике размещены материалы, которые можно определить как основные направления деятельности муниципального органа управления образованием в общей системе развития профессионального мастерства педагогических работников: *нормативно-правовое и ресурсное обеспечение; формы* развития профессионального мастерства педагогических работников; *разработка дорожной карты* непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников на муниципальном уровне. Значительным ресурсом для обеспечения развития профессионального мастерства педагогических работников на муниципальном уровне называются *муниципальные методические службы*. Определены основные направления, стратегические задачи современной муниципальной методической службы.

В результате авторы пособия формируют целостное видение управления профессиональным развитием педагогических и руководящих работников, выделяя специфические особенности управления развитием профессионального мастерства на муниципальном уровне.

Практическая значимость пособия заключается и в том, что в нем представлен ценный опыт проектирования муниципальных моделей непрерывного повышения профессионального мастерства, который демонстрировался в рамках регионального конкурса профессионального мастерства научно-методических материалов «Новой школе – новые стандарты».

Нормативные документы

1. Федеральный закон от 29 декабря 2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
2. Указ Президента РФ от 07.05.2018 № 204 (ред. от 19.07.2018) «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года».
3. Указ Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года».
4. Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2018–2025 годы, утвержденная Постановлением Правительства Российской Федерации от 26 декабря 2017 г. № 1642.
5. Паспорт федерального проекта «Учитель будущего». – URL: <http://www.consultant.ru/>.
6. Паспорт федерального проекта «Современная школа». – URL: <http://www.consultant.ru/>.
7. Постановление Правительства РФ от 15 октября 2016 г. № 1050 «Об организации проектной деятельности в правительстве Российской Федерации».
8. Приказ Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 26 августа 2010 г. № 761-н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих».
9. Приказ Минобрнауки России от 07.04.2014 № 276 «Об утверждении Порядка проведения аттестации педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность» (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 23.05.2014).
10. Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 18 октября 2013 г. № 544н «Об утверждении профессионального стандарта „Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)“».
11. Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 24 июля 2015 г. № 514н «Об утверждении профессионального стандарта „Педагог-психолог (психолог в сфере образования)“».

12. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 05.05.2018 № 298н «Об утверждении профессионального стандарта „Педагог дополнительного образования детей и взрослых“».

13. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 10 января 2017 № 10н «Об утверждении профессионального стандарта „Специалист в области воспитания“».

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

15. Государственная программа Челябинской области «Развитие образования» на 2018–2025 годы, утвержденная постановлением Правительства Челябинской области от 28.12.2017 № 732-П.

16. Приказ Министерства образования и науки Челябинской области от 10.04.2017 № 03/1091 «Об утверждении Положения об экспертном совете».

17. Приказ Министерства образования и науки Челябинской области от 05 марта 2020 года № 01/7700 «О проведении в 2020 году регионального конкурса профессионального мастерства научно-методических материалов „Новой школе – новые стандарты“».

18. Протокол № 13 заседания учебно-методического объединения в системе общего образования Челябинской области от 12.08.2020 «Утверждение системы методической работы в Челябинской области». – URL: https://ipk74.ru/upload/documents/2020-08-27-yuo_protokol_13.pdf (дата обращения: 16.11.2020).

Список литературы

1. Бесмельдинова, Д. З. Мотивация педагогов к саморазвитию и самосовершенствованию как основа повышения качества образования / Д. З. Бесмельдинова // Педагогическая наука и практика. – 2015. – № 2 (8). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-pedagogov-k-samorazvitiyu-i-samosovershenstvovaniyu-kak-osnova-povysheniya-kachestva-obrazovaniya> (дата обращения: 02.04.2020).

2. 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. ун-т «Высшая школа экономики», Ин-т образования. – Москва : Изд. дом Высшей школы экономики, 2019. – 310 с.

3. Герасименко, О. Н. Практико-ориентированный семинар «Мониторинг деятельности педагога на основе самооценки и общественной экспертизы» / О. Н. Герасименко // Методист. – Москва, 2016. – № 3. – С. 6–15.

4. Джемала, М. Корпоративная «дорожная карта» – инновационный метод управления знаниями в корпорации / М. Джемала // Российский журнал менеджмента. – 2008. – Том 6. – № 4. – С. 149–168.

5. Дмитриева, Е. В. Фокус-группы в маркетинге и социологии / Е. В. Дмитриева. – Москва : Центр, 1998. – 144 с.

6. Ивонина, А. И. Современные направления теоретических и методических разработок в области управления: роль soft skills и hard skills в профессиональном и карьерном развитии сотрудников / А. И. Ивонина, О. Л. Чуланова, Ю. М. Давлетшина // Наукovedenie : интернет-журнал. – 2017. – Том 9. – № 1. – URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/90EVN117.pdf> (дата обращения: 29.03.2020).

7. Ильина, А. В. Организация проектной деятельности педагогических работников по разработке инновационных методических продуктов / А. В. Ильина, А. В. Коптелов, А. В. Машуков // Современные проблемы науки и образования. – 2018. – № 3. – URL: <http://science-education.ru/ru/article/view?id=27557> (дата обращения: 04.05.2018).

8. Ильина, А. В. Особенности научно-методического сопровождения развития инновационной инфраструктуры общего образования Челябинской области / А. В. Ильина, А. В. Коптелов, А. В. Машуков // Современные проблемы науки и образования. – 2018. – № 4. –

URL: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=27834> (дата обращения: 23.08.2018).

9. 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.

10. 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.

11. Ильина, А. В. Инновационные практики обновления содержания и технологий общего образования : сборник практико-ориентированных материалов региональных инновационных площадок / сост. А. В. Ильина, А. Г. Обоскалов, М. И. Солодкова [и др.]. – Челябинск : ЧИППКРО, 2019. – 164 с. – URL: <https://ipk74.ru/study/docs/innovatsionnye-praktiki-obnovleniya-soderzhaniya-i-tekhnologiy-obshchego-obrazovaniya/> (дата обращения: 24.02.2020).

12. Инновационные методы управления образовательной организацией : учебно-методическое пособие / А. В. Коптелов, Т. А. Абрамовских и др. ; под. ред. В. Н. Кеспилова. – Челябинск : ЧИППКРО, 2017. – 112 с.

13. Инновационные практики модернизации технологий и содержания общего образования : учебно-методическое пособие / А. В. Ильина, А. В. Коптелов, А. В. Машуков, М. И. Солодкова [и др.]. – 2-е изд., перераб. и доп., УМО. – Челябинск : ЧИППКРО, 2019. – 188 с.

14. Инновационные практики непрерывного профессионального развития педагогов в контексте модернизации технологий и содержания общего образования : методическое пособие / А. В. Ильина, А. В. Коптелов, А. В. Машуков [и др.]. – Челябинск : ЧИППКРО, 2019. – 108 с. // ipk74.ru : сайт ГБУ ДПО ЧИППКРО. – URL: <https://ipk74.ru/upload/iblock/681/68126de0a5ac251448bdc4605f278ef3.pdf> (дата обращения: 07.10.2019).

15. Коптелов, А. В. Развитие проектных компетенций педагогов при проектировании инновационных практик обновления технологий и содержания общего образования / А. В. Коптелов, А. В. Ильина // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров : научно-теоретический журнал. – Челябинск. – 2017. – № 4 (33). – С. 11–19.

16. Локотко, Е. Г. Повышение мотивации педагогов к развитию профессиональной компетентности в процессе инновационной деятельности / Е. Г. Локотко // Проблемы современного образования. – 2017. – № 1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/povyshenie-motivatsii>

pedagogov-k-razvitiyu-professionalnoy-kompetentnosti-v-protsesse-innovatsionnoy-deyatelnosti (дата обращения: 02.04.2020).

17. Матяш, Н. В. Инновационные педагогические технологии. Проектное обучение : учебное пособие для студентов учреждений высшего профессионального образования / Н. Н. Матяш. – Москва : Академия, 2011. – 144 с.

18. Модели государственно-общественного управления образованием : сборник научно-методических материалов / В. Н. Кеспилов, М. И. Солодкова, Д. Ф. Ильясов и др. ; науч. ред.: В. Н. Кеспилов, М. И. Солодкова. – Челябинск : ЧИППКРО, 2014. – 328 с.

19. Модельные персонифицированные программы повышения квалификации педагогических работников и руководителей общеобразовательных учреждений : методические рекомендации для руководителей образовательных учреждений / под ред. В. Н. Кеспилова. – Челябинск : ЧИППКРО, 2012. – 180 с.

20. Муниципальные модели организации превентивной и адресной поддержки школам с низкими результатами обучения и школам, функционирующим в неблагоприятных социальных условиях : практическое пособие для руководителей муниципальных органов управления образованием, педагогических и руководящих работников образовательных организаций, специалистов учреждений дополнительного профессионального образования / Д. Ф. Ильясов, М. И. Солодкова, А. В. Коптелов, А. А. Севрюкова и др. – Челябинск : ЧИППКРО, 2019. – 108 с.

21. Никитин, В. Я. Особенности применения фокус-групповых исследований в сфере образования взрослых / В. Я. Никитин // Академия профессионального образования. – 2015. – № 6 (48). – С. 3–6.

22. Образовательный технопарк «ТЕМП»: концепция и модели воплощения / под ред. В. Н. Кеспилова. – Челябинск : ЧИППКРО, 2016. – 104 с.

23. Ожегов, С. И. Толковый словарь русского языка / С. И. Ожегов ; под общ. ред. Л. И. Скворцова. – 28-е изд., перераб. – Москва, 2012.

24. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК ®). – 5-е изд. – Pennsylvania, Project Management Institute, Inc., 2013. – 614 с.

25. 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.

26. Сорокина, И. В. Методическая компетентность учителя как условие его профессионализма и мастерства / И. В. Сорокина // Самарский научный вестник. – 2014. – № 4 (9). – С. 114–116.

27. Фаизов, А. А. Программа повышения уровня профессионального мастерства педагогов / А. А. Фаизов. // Методист. – 2015. – № 8. – С. 16–21.

28. Фоменко, Е. В. Эффективные формы организации профессиональной коммуникации лидеров образования (из опыта работы КГБОУ ДПО «Хабаровский краевой институт развития образования») / Е. В. Фоменко // Методист. – 2015. – № 5. – С. 17–24.

29. Форсайт-бюро «Обучаем педагогов XXI века». – URL: <http://akadem.irooo.ru/izobretaya-budushchee/novosti-forsait-buro/197-forsajt-byuro-obuchaem-pedagogov-xxi-veka> (дата обращения: 31.03.2020).

30. Чернецова, Л. В. Инвестиции в soft skills – ключ к успеху / Л. В. Чернецова // Бизнес и стратегии. – 2016. – № 4 (05). – С. 73–78.

31. Чуланова, О. Л. Развитие мягких навыков (soft skills) руководителей в соответствии с целевой моделью компетенций / О. Л. Чуланова // Материалы Афанасьевских чтений. – 2017. – С. 45–55.

32. Чуланова, О. Л. Социально-психологические аспекты управления: эмоциональная компетентность руководителя в структуре soft skills (значение, подходы, методы диагностики и развития) / О. Л. Чуланова // Наукovedение : интернет-журнал. – 2017. – Том 9. – № 1. – URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/07E VN117.pdf> (дата обращения: 29.03.2020).

33. Шипилов, В. Перечень навыков soft skills и способы их развития / В. Шипилов. – URL: https://www.cfin.ru/management/people/dev_val/soft-skills.shtml (дата обращения: 29.03.2020).

34. Щербаков, А. В. Организационно-педагогические условия профессионального роста педагога как воспитателя в рамках введения профессиональных стандартов : методическое пособие для руководителей образовательных организаций / А. В. Щербаков. – Челябинск : ЧИППКРО, 2017. – 60 с. – URL: <https://ipk74.ru/upload/iblock/71a/71a340676c375ddb903914738e56515.pdf>.