

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

**Реализация педагогическими работниками  
индивидуальных образовательных маршрутов  
развития профессионального мастерства**

*Учебно-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:*

**Т. А. Данельченко**, старший методист МБОУ СОШ № 55, кандидат педагогических наук

**И. М. Василькова**, заместитель директора МАОУ «Академический лицей № 95», кандидат педагогических наук

В учебно-методическом пособии рассматриваются вопросы реализации педагогическими работниками индивидуальных образовательных маршрутов развития профессионального мастерства. В частности, представлены алгоритмы и методы проектирования индивидуальных образовательных маршрутов развития профессионального мастерства педагогических работников. Представлены способы обеспечения, а также разнообразные формы развития профессионального мастерства педагогических работников.

Учебно-методическое пособие предназначено для слушателей (руководящих и педагогических работников) курсов профессиональной переподготовки и повышения квалификации, а также работников образования, нацеленных на профессиональное развитие.

# Содержание

<i>Введение</i> .....	4
1. Индивидуальные образовательные маршруты развития профессионального мастерства педагогических работников в контексте национального проекта «образование» .....	7
2. Проектирование индивидуальных образовательных маршрутов развития профессионального мастерства педагогических работников .....	19
<i>Заключение</i> .....	42
Нормативные документы .....	43
Список литературы .....	45
<i>Приложение</i> .....	49

## Введение

С позиции четвертой цели устойчивого развития ЮНЕСКО (далее – ЦУР 4) образование в течение всей жизни человека имеет следующие ценностные ориентиры развития:

– овладение конкретным человеком способами организации своей познавательно-творческой деятельности, развитие ориентаций человека на понимание сути, сущности вещей и деятельности, а не на формализованное усвоение разного набора сведений и знаний («учиться познавать» – информационная и языковая компетентность);

– формирование собственных смыслов учения и жизнедеятельности, в том числе профессиональной, на основе согласования этого понимания с программой своей жизни («учиться быть» – личностная компетентность);

– овладение способами успешного решения профессиональных задач в совместном труде, овладение способами толерантного общения с другими людьми («учиться жить» – коммуникативная компетентность);

– развитие через задания на создание продукта, разработку проекта («учиться делать» – предметно-практическая компетентность)<sup>1</sup>.

Такое понимание содержания образования неразрывно связано с индивидуализацией. *Для того чтобы человек смог прийти к максимуму достижений и одновременно адаптироваться к условиям жизни в меняющемся мире, его необходимо подготовить к самостоятельному построению индивидуальной образовательной траектории, которая может привести к самореализации в профессиональной деятельности, к реализации его творческого потенциала.* Индивидуализация – центральный вектор проводимых на протяжении последнего десятилетия реформ российского образования, последовательно отражаемый в основополагающих документах – в Национальной доктрине образования Российской Федерации, в Государственной программе Российской Федерации «Развитие образования» на 2018–2025 гг., Национальном проекте «Образование» и его федеральных проектах, Федеральных государственных образовательных стандартах общего образования, профессиональных стандартах педагогов.

---

<sup>1</sup> Инчхонская декларация и ЦУР 4 – Образование-2030: Рамочная программа действий // Интернет ресурс: <http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002456/245656R.pdf>.

Современное образование, таким образом, становится все более ориентировано на оптимизацию внутренней активности педагога в его профессиональном развитии. Педагог в такой ситуации должен овладеть навыком самооценки, умением определять профессиональные затруднения, находить варианты их разрешения. Ведущим путем, способствующим реализации индивидуальных профессиональных потребностей и профессиональных дефицитов, является индивидуальный образовательный маршрут (ИОМ). Выбор формы индивидуального маршрута педагога как средства организации непрерывного профессионального образования целесообразен по ряду причин. Индивидуальный образовательный маршрут педагога – это документ, фиксирующий содержание непрерывного профессионального образования в выбранном формате и в установленный разработчиком период. Посредством индивидуального образовательного маршрута реализуется право на выбор траектории повышения профессионального мастерства, которая разрабатывается педагогом самостоятельно. Работа в указанном направлении подразумевает ориентацию на новые дифференцированные уровни квалификации учителя.

Предлагаемое пособие направлено на оказание поддержки педагогическим работникам в разработке и реализации индивидуальных образовательных маршрутов (ИОМ) непрерывного развития профессионального мастерства педагога.

В пособии индивидуальный образовательный маршрут представлен как целенаправленная проектируемая индивидуальная образовательная программа, обеспечивающая педагогу позицию субъекта выбора в своем непрерывном профессиональном развитии; раскрыты смыслы, структура, содержание и технология разработки ИОМ.

Основополагающими моментами индивидуального маршрута развития педагога отмечены, с одной стороны, мотивационная сфера педагога, а с другой – его индивидуальные образовательные потребности как профессионала. Содержательную сторону маршрута, составляет решение профессиональных проблем, актуальных для конкретного педагога в контексте направлений, характерных для всего педагогического сообщества, муниципалитета, региона, которые и определяют приоритетное развитие. Психологическими механизмами реализации индивидуального маршрута являются самодиагностика и самоменеджмент. В индивидуальном образовательном маршруте педагога сформулированы: цели и задачи своего профессионального раз-

вития; профессиональные компетенции, которые необходимо развить или сформировать; ресурсы и механизмы решения поставленных целей и задач.

В пособии представлен алгоритм разработки индивидуального образовательного маршрута педагога в проектной культуре, который предусматривает четыре этапа деятельности: диагностики, разработки, реализации, рефлексии. Ожидаемым результатом реализации ИОМ педагога выступает повышение профессиональной адаптированности педагога и уровня профессионального мастерства.

Практическая значимость пособия заключается в его направленности на систематизацию деятельности педагогического работника по повышению профессионального мастерства, в возможности использования рекомендуемых в пособии подходов, технологий разработки и реализации ИОМ для достижения профессионального роста в системе непрерывного профессионального развития педагога.

# **1. Индивидуальные образовательные маршруты развития профессионального мастерства педагогических работников в контексте национального проекта «Образование»**

В соответствии с федеральным проектом «Учитель будущего» для достижения вхождения Российской Федерации к 2024 году в число 10 ведущих стран мира по качеству общего образования путем внедрения национальной системы профессионального роста педагогических работников, охватывающей не менее 50% учителей общеобразовательных организаций одним из механизмов является создание *центров непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников* (далее – Центры, ЦНППМППР). Формируемая сеть ЦНППМППР призвана обеспечить актуализацию профессиональных знаний, умений, навыков и компетенций педагогических работников; подготовку педагогических работников к использованию новых форм, методов и средств обучения и воспитания, в том числе разработанных и внедряемых в рамках национального проекта «Образование». Основной задачей/миссией Центров является осуществление непрерывного дополнительного профессионального образования педагогических работников на основе диагностики профессиональных компетенций с учетом анализа запросов педагогических работников в овладении новыми компетенциями, необходимыми для профессиональной деятельности и результатов оценочных процедур, проводимых в рамках добровольной независимой оценки профессиональной квалификации, обеспечивающее разработку и сопровождение индивидуальных образовательных маршрутов совершенствования профессионального мастерства педагогических работников<sup>2</sup>. Одним из приоритетных направлений является разработка и создание организационных и методических условий для реализации *индивиду-*

---

<sup>2</sup> Распоряжение Минпросвещения России от 17.12.2019 № Р-140 «Об утверждении методических рекомендаций по созданию центров непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников и центров оценки профессионального мастерства и квалификации педагогов в рамках региональных проектов, обеспечивающих достижение целей, показателей и результатов федерального проекта «Учитель будущего» национального проекта «Образование»».

*альных образовательных маршрутов педагогических работников, а также обеспечение их методического сопровождения в процессе освоения данных маршрутов.*

Необходимо отметить, что создание Центров осуществляется в рамках решения такой задачи Федерального проекта «Учитель будущего», как повышение уровня профессионального мастерства в форматах непрерывного образования. Причем непрерывное образование должно осуществляться не только в указанных Центрах, но и в иных учреждениях образования, а также посредством организации данной деятельности в самих образовательных учреждениях и создания условий для самообразования педагогов. Таким образом, проектирование образовательных маршрутов развития профессионального мастерства педагогических работников необходимо рассматривать как неотъемлемую часть непрерывного образования. Под непрерывным образованием педагогических работников понимается 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<sup>3</sup>.

В связи с данными позициями, обозначенными в программных документах развития образования в Российской Федерации, возникает необходимость в уточнении понимания сущности индивидуального образовательного маршрута (далее – ИОМ) развития профессионального мастерства педагогических работников.

Проведем краткий экскурс возникновения понятия индивидуального маршрута в системе современного образования и активного его применения в образовательной практике. Изначально разработка и реализация индивидуальных маршрутов связывалась с развитием обучающихся, прежде всего, учащихся школ. В более современном виде идея построения ИОМ ученика была представлена в исследованиях научной школы А. П. Тряпицыной, где его построение связано с выбором индивидуальной образовательной программы. В качестве оснований выбора ИОМ в данном качестве рассматриваются индиви-

---

<sup>3</sup> Паспорт Федерального проекта «Учитель будущего».



дуальные характеристики личности ребенка – его жизненные планы, достигнутый уровень учебной и социальной успешности, состояние здоровья<sup>4</sup>. По сути, данный подход заложил основания для дальнейшего развития, уточнения и конкретизации понимания индивидуальных образовательных маршрутов учащихся. В таблице 1 представлены подходы различных исследователей к определению рассматриваемого понятия применимого к учащимся общеобразовательных школ и студентам высших и средних профессиональных образовательных организаций. Данный анализ был проведен М. А. Кунаш на основе анализа научных и методических публикаций различных авторов<sup>5</sup>.

*Таблица 1*

**Трактовки понятия «индивидуальный образовательный маршрут»**

Авторы	Трактовка
С. В. Воробьева В. Г. Рындак М. Б. Утепов	Целенаправленно проектируемая дифференцированная образовательная программа, обеспечивающая позиции ученика как субъекта выбора, разработки, реализации образовательной программы при осуществлении учителями педагогической поддержки его самоопределения и самореализации
А. П. Тряпицына	Содержательная характеристика образовательной программы, отражающая интересы, возможности, потребности ученика (индивидуальная образовательная программа – технологическое средство реализации ИОМ)
М. Л. Соколова	Освоение студентом образовательной программы с опорой на его образовательный опыт, возможности, с ориентацией на решение его образовательных проблем
М. В. Довыдова В. В. Лоренц	Целенаправленная моделируемая образовательная программа, обеспечивающая студенту позиции субъекта выбора, разработки, реализации образовательного стандарта при осуществлении преподавателями педа-

<sup>4</sup> Образовательная программа – маршрут ученика / под ред. А. П. Тряпицыной. Челябинск; Санкт-Петербург : ЮИПК, 1998. 118 с.

<sup>5</sup> Кунаш М. А. Индивидуальный образовательный маршрут школьника : методический конструктор, модели, анализ. Волгоград : Учитель, 2013.

Авторы	Трактовка
	гогической поддержки профессионального самоопределения и самореализации будущего специалиста
Г. В. Куприянова	Способ самоопределения, самореализации и проверки правильности выбора профилирующего направления дальнейшего обучения
М. Г. Остренко	Индивидуальный маршрут. Персональная траектория освоения содержания образования на избранном уровне через осуществление различных видов деятельности, выбор которых обусловлен индивидуальными особенностями учащегося. Индивидуальный образовательный маршрут – процесс, затрагивающий все школьное пространство, более широкое по отношению к индивидуальному маршруту
Н. Г. Зверева	Вариативная структура учебной деятельности студента, отражающая его личностные особенности, проектируемая в рамках учебной дисциплины совместно с преподавателем на основе комплексной психолого-педагогической диагностики
А. В. Туркина	Путь освоения различных образовательных программ, самостоятельно прокладываемый обучающимся в целях самоопределения и самореализации при осуществлении педагогической поддержки
Л. А. Осадчая	Индивидуальный маршрут учебно-познавательной деятельности. Общий план учебно-познавательной деятельности, составленный школьником совместно с учителем при участии родителей на основе образовательных потребностей и индивидуальных особенностей обучающегося, а также возможностей внешней образовательной среды, в которой находится субъект обучения
С. Н. Ямшина	Персональный, фиксированный путь компенсации трудностей в обучении младшего школьника, представляющий собой систему заданий, индивидуально спроектированных для ученика на основе выявленных у него трудностей в обучении и установленных причин их возникновения

Авторы	Трактовка
М. И. Лукьянова, И. А. Галацкова	Вариативный образовательный маршрут. Интегрированная модель (адаптивного) образовательного пространства, создаваемого школьными специалистами различного профиля в целях активизации личностных возможностей учеников, реализации их индивидуальных особенностей развития на разных этапах школьного обучения
С. В. Маркова	Целенаправленная программа деятельности, ориентированная на личностное развитие, обеспечивающая сопровождаемому позицию субъекта в выборе вариативного содержания и форм образования, соответствующих мотивации к деятельности, познавательной направленности, темпу индивидуального прохождения маршрута и потребности в общении при осуществлении педагогического сопровождения
Н. В. Смирнова В. И. Богословский	Персональный путь реализации личностного потенциала ученика в образовании: интеллектуального, эмоционально-волевого, деятельностного, нравственно-духовного, формируемый совокупностью объективных и субъективных факторов и осуществляемый самим обучающимся
Н. И. Ивошина	Разработка системы задач, соответствующих темпу вхождения в предметное содержание, уровню освоения, адекватной познавательным возможностям подачи

Анализ данных понятий позволяет сделать вывод, что чаще всего индивидуальный образовательный маршрут является содержательной характеристикой образовательной программы, отражающей интересы, возможности, потребности обучающегося. По сути дела, речь идет об индивидуальной образовательной программе как технологическом средстве реализации ИОМ.

Необходимо отметить, что чаще всего применение ИОМ учащихся рассматривалось при организации предпрофильной и профильной подготовки. В современных условиях реализации Федеральных государственных образовательных стандартов (далее – ФГОС) в штатном режиме на всех уровнях общего образования предлагается проекти-

ровать ИОМ для детей с ОВЗ<sup>6</sup>, творчески и спортивно одаренных<sup>7</sup>, при корректировке образовательного процесса на основе результатов всероссийских проверочных по учебным предметам<sup>8</sup>, при проектировании профориентационных маршрутов<sup>9</sup> и др. Это определяется действующими нормативными документами и методическими рекомендациями Министерства просвещения Российской Федерации.

Кроме того, как отмечают С. А. Писарева и А. П. Тряпицына, в условиях становления цифрового общества и неожиданно резкого изменения ситуации, связанного с пандемией коронавируса, вынудившей к масштабному переходу на дистанционное обучение, актуализировалась проблема методологического обоснования нового построения образовательного процесса, соответствующего вызовам времени и ориентированного на достижение нового качества образования, обусловленного необходимостью *формирования ответственности личности за собственную компетентность*. Это, в свою очередь, обусловило обращение к анализу изменений в понимании сущности образования в современном мире<sup>10</sup>.

---

<sup>6</sup> Распоряжение Минпросвещения России от 09.09.2019 № Р-93 «Об утверждении примерного Положения о психолого-педагогическом консилиуме образовательной организации»; «Примерная основная образовательная программа основного общего образования» (одобрена решением федерального учебно-методического объединения по общему образованию, протокол от 08.04.2015 № 1/15) (ред. от 04.02.2020); Письмо Минпросвещения России от 10.04.2020 № 05-398 «О направлении методических рекомендаций» (вместе с «Методическими рекомендациями по реализации образовательных программ среднего профессионального образования и профессионального обучения лиц с инвалидностью и ограниченными возможностями здоровья с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий»).

<sup>7</sup> Распоряжение Минпросвещения России от 20.08.2020 № Р-81 «Об утверждении методических рекомендаций по созданию в общеобразовательных организациях классов спортивного профиля и организации их работы».

<sup>8</sup> Письмо Минпросвещения России от 19.11.2020 № ВБ-2141/03 «О методических рекомендациях» (вместе с «Методическими рекомендациями по организации образовательного процесса общеобразовательных организаций на уровне основного общего образования на основе результатов Всероссийских проверочных работ, проведенных в сентябре – октябре 2020 г.»).

<sup>9</sup> Распоряжение Минпросвещения России от 23.09.2019 № Р-97 «Об утверждении методических рекомендаций о реализации проекта “Билет в будущее” в рамках федерального проекта “Успех каждого ребенка”».

<sup>10</sup> Писарева С. А., Тряпицына А. П. Методологические аспекты перехода к новой организации образовательного процесса // Известия Саратовского университета. Серия: Акмеология образования. Психология развития. 2020. Т. 9. Вып. 3 (35). С. 281–288.

Современный образовательный процесс, по их мнению, характеризуется неравномерностью, нестабильностью, многовариантностью и неопределенностью путей развития в зависимости от множества влияющих факторов и условий. В реальной образовательной практике очевиден переход от линейного к нелинейному построению образовательного процесса, что соответствует нелинейности окружающего мира. В центре нелинейного образовательного процесса – *личная деятельность человека, который сам конструирует свое знание*. Поэтому одной из сущностных характеристик нелинейного образовательного процесса являются реальная возможность *персонификации образования, реализации индивидуального образовательного маршрута, создания собственной образовательной траектории* освоения всех учебных дисциплин<sup>11</sup>. В этом контексте особенно актуальным становится вопрос об индивидуальном непрерывном развитии профессионального мастерства педагогических работников.

В последнее время в большей степени поднимается вопрос о необходимости разработки ИОМ для педагогических работников. Прежде всего, такие установки даются, как было указано выше, в программных документах, определяющих тренды и приоритеты государственной политики в области развития образования. В связи с этим ученые и практики, чья профессиональная деятельность связана напрямую с профессиональным развитием педагогических кадров, чаще обращаются к разработке проблематики ИОМ педагогов. В таблице 2 мы приводим характеристики данного понятия применительно к педагогическим работникам, которые имеются в некоторых современных публикациях, посвященных проблемам непрерывного профессионального развития работников образования.

Таблица 2

Авторы	Трактовка
Г. А. Ястребова Г. В. Цветкова <sup>12</sup>	Целенаправленно проектируемая дифференцированная образовательная программа, обеспечиваю-

<sup>11</sup> Там же.

<sup>12</sup> Ястребова Г. А., Цветкова Г. В. Индивидуальный образовательный маршрут педагога как инструмент овладения новыми профессиональными компетенциями в условиях внедрения профессионального стандарта педагога // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2014. № 25. С. 26–30.

Авторы	Трактовка
(ГАОУ ДПО «Волгоградская государственная академия последипломного образования»)	щая педагогу субъектную позицию в выборе, разработке и реализации личной программы развития при организации условий для методического сопровождения профессионального становления учителя
О. В. Тихомирова <sup>13</sup> (ГАУ ДПО Ярославской области «Институт развития образования»)	Относящийся в отдельности к каждому педагогу намеченный путь профессионального развития с указанием основных мероприятий и отметкой о результате их реализации. ИОМ является планированием (проектированием) непрерывного дополнительного профессионального образования педагога, создается для каждого педагога на основе данных диагностики (экспертной оценки деятельности педагога, самодиагностики, программы развития образовательной организации как общих стратегических путей развития)
Т. В. Фиалкина <sup>14</sup>	Совокупность образовательных линий, обеспечивающих создание условий для непрерывного самообразования педагога через организацию открытого образовательного пространства; развитие профессиональных потребностей, расширение возможностей выбора наиболее приемлемых способов собственного развития
М. К. Изтлеуов А. У. Турганбаева Г. А. Темирова Н. К. Жалимбетова <sup>15</sup>	Маршрут в каждом конкретном случае определяется исходя из целого ряда факторов, включающих в себя стаж работы преподавателя в системе вуза, характер образовательных запросов и интересов, уровень профессиональности, конкретные личные

<sup>13</sup> Тихомирова О. В. Тьюторское сопровождение профессионального развития педагога как способ реализации непрерывного дополнительного профессионального образования // Образовательная панорама. 2019. № 1 (11). С. 25–33.

<sup>14</sup> Фиалкина Т. В. Методическое сопровождение профессионализации педагога на основе индивидуального образовательного маршрута // Пермский педагогический журнал. 2014. № 5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskoe-soprovozhdenie-professionalizatsii-pedagoga-na-osnove-individualnogo-obrazovatel'nogo-marshruta> (дата обращения: 15.12.2020).

<sup>15</sup> Изтлеуов М. К., Турганбаева А. У., Темирова Г. А., Жалимбетова Н. К. Индивидуальный образовательный маршрут преподавателя // Медицинский журнал Западного Казахстана. 2012. № 3 (35). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/individualnyy-obrazovatel'nyy-marshrut-prepodavatelya> (дата обращения: 15.12.2020).

Авторы	Трактовка
	достижения преподавателя, его сильные и слабые стороны. Составленный маршрут мог носить как компенсаторный характер, направленный на восполнение «пробелов» и «областей недостаточной компетентности», так и развивающий характер

По сути дела, практически все подходы к определению ИОМ сводятся к тому, что это есть некая *индивидуальная образовательная программа, которая целенаправленно проектируется на основе выявленных профессиональных дефицитов и потребностей, обеспечивающая непрерывное развитие профессионального мастерства конкретного педагога и его продвижение, в том числе карьерное, в профессии.*

Индивидуальные образовательные программы носят сугубо индивидуальный характер, их содержание и формат реализации определяется в каждом конкретном случае, исходя из целого ряда факторов, прежде всего, характера профессиональных дефицитов и профессиональных потребностей. Кроме того, немаловажное значение для определения особенностей разработки и реализации индивидуальных образовательных программ будет иметь наличие опыта и определенного стажа работы педагога или руководителя, уровень их профессиональной компетентности, конкретные достижения, сильные и слабые стороны, которые можно выделить в профессиональной деятельности, а также индивидуальных личностных характеристик и особенностей. Иными словами, необходимо говорить о двух сторонах развития – личностном и профессиональном.

Профессиональное развитие характеризует предметную направленность, соответствующую специфике профессиональной деятельности. Для педагога – это, прежде всего, знания содержания преподаваемого предмета, психолого-педагогической науки, владение методиками и технологиями обучения и воспитания. Таким образом, это компетенции, непосредственно связанные с профессиональной деятельностью и которые принято называть *hard skills* (англ. «жесткие» навыки).

Личностное развитие предполагает позитивные изменения в личности как результат внутренних процессов и внешних воздействий. Личностное развитие во многом определяется сформированностью

гибких компетенций (*soft skills*), под которыми понимается *совокупность 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, т. е. умение управлять собой), а также *социальными навыками* (коммуникация, работа в команде, эмоциональный интеллект) и *менеджерскими способностями* (управление временем, лидерство, решение проблем, критическое мышление)<sup>16</sup>.

Следовательно, индивидуальные образовательные программы как формализованные индивидуальные образовательные маршруты непрерывного развития профессионального мастерства должны быть ориентированы на личностно-профессиональное развитие педагогов, направленное на формирование/совершенствование тех компетенций, которые на данный момент не позволяют результативно и эффективно осуществлять свою профессиональную деятельность. Таким образом, индивидуальные образовательные программы, во-первых, носят развивающий характер. Во-вторых, обеспечивают непрерывность профессионального развития конкретного работника. В-третьих, позволяют осуществлять совершенствование проектно-методического мастерства, поскольку разработку и реализацию индивидуальных образовательных программ необходимо рассматривать как проектный продукт либо самого педагога, либо команды специалистов его сопровождающих. В целом все это способствует повышению уровня профессионального мастерства, под которым понимается процесс освоения педагогическими работниками новых знаний, навыков и компетенций<sup>17</sup>.

При разработке индивидуальных образовательных программ как формализованных индивидуальных образовательных маршрутов должны проектироваться с учетом принципов индивидуализации и персонализации, целостности, комплексности, развития.

*Принцип индивидуализации* обеспечивается за счет опоры на индивидуальные особенности личностно-профессиональных ресурсов пе-

---

<sup>16</sup> Паспорт Федерального проекта «Современная школа».

<sup>17</sup> Паспорт Федерального проекта «Учитель будущего».



дагогов, выявленных с помощью оценки (личностно-профессиональной диагностики, различных диагностик выявления профессиональных затруднений и потребностей), а также учета их индивидуальных образовательных потребностей, направленных на развитие личностно-профессиональных ресурсов. Реализация принципа индивидуализации связана с разработкой и прохождением индивидуальной траектории развития профессионального мастерства педагогов их индивидуального маршрута личностного и профессионального роста.

*Принцип персонализации* опирается не только на учет индивидуальных особенностей личностно-профессиональных ресурсов, но и на субъективный опыт, собственную позицию и роль, личное отношение, индивидуальный темп и интенсивность рабочей и учебной нагрузки конкретного педагога.

*Принцип целостности* означает единство всех составных частей общего процесса, которое обеспечивается взаимопроникающими связями между составными элементами. Целостность работы по индивидуальному развитию профессионального мастерства педагога обеспечивается за счет интеграции различных структурных компонентов индивидуальной образовательной программы в единый процесс сопровождения этого развития, в центре которого находится динамика личностно-профессиональных компетенций конкретного педагога.

*Принцип комплексности* подразумевает, что в процессе сопровождения развития профессионального мастерства педагогов, происходит динамика личностно-профессиональных компетенций, которая проявляется как в изменении уровня профессиональной компетентности в целом, так и ее составляющих знаний, навыков и компетенций. При этом ключевая роль отводится самому педагогу, его готовности к обучению, развитию и самоизменениям. Предполагается развитая субъектная позиция педагогов, которая проявляется в активности, инициативности, рефлексивности и внутренней мотивации на самоизменения и саморазвитие.

*Принцип развития* предполагает, что каждое направление программы носит развивающий характер, результатом каждого направления выступает та или иная динамическая характеристика личностно-профессиональных компетенций.

Реализация индивидуальной образовательной программы педагога, обеспечивающей непрерывное развитие его профессионального мастерства, с учетом обозначенных принципов должна осуществ-

ляться в виде индивидуального образовательного маршрута, цель которого – повышение эффективности профессиональной деятельности через развитие способности к самоанализу и компетентности самоуправления своим личностно-профессиональным развитием, включающего формирование/совершенствование компетенций, непосредственно связанных с профессиональной деятельностью, и гибких компетенций.

### **Вопросы и задания для самостоятельной и практической работы**

1. Дайте определение понятия и сущности индивидуального образовательного маршрута (ИОМ) развития профессионального мастерства педагогических работников.

2. Чем обусловлена необходимость разработки индивидуального образовательного маршрута (ИОМ) для педагогических работников на современном этапе развития образования?

3. Определите приоритеты в перечне гибких компетенций (soft skills), необходимых для осуществления профессиональной деятельности педагогических работников в конкретной должности (руководитель образовательной организации, заместитель руководителя, педагог-психолог, воспитатель ДОО, учитель начальных классов, учитель-предметник, педагог дополнительного образования и др.). Обоснуйте свой выбор.

4. Определите приоритеты в перечне гибких компетенций (soft skills), необходимых для успешного осуществления вашей профессиональной педагогической деятельности. Обоснуйте свой выбор.

5. Прокомментируйте основные принципы, с учетом которых должны проектироваться индивидуальные образовательные маршруты (ИОМ), используя опыт по разработке индивидуальных образовательных программ в вашей образовательной организации.

## **2. Проектирование индивидуальных образовательных маршрутов развития профессионального мастерства педагогических работников**

В первом разделе данного пособия мы определили, что индивидуальные образовательные маршруты развития профессионального мастерства педагогических работников могут быть формализованы в виде индивидуальных образовательных программ. В связи с этим в данном разделе речь пойдет о проектировании индивидуальных образовательных программ, отражающих личностно-профессиональное развитие педагогов.

Проектирование индивидуальных образовательных маршрутов развития профессионального мастерства педагогических работников в формате индивидуальных образовательных программ представляет собой совокупность нескольких взаимосвязанных и взаимообусловленных этапов деятельности.

На первом этапе – диагностическом – проводится определение профессиональных дефицитов и профессиональных потребностей педагога на основе процедур диагностики по основным профессиональным компетенциям (трудовым функциям), определенным в профессиональных стандартах. Данные документы выступают в качестве стратегических, так как задают векторы развития профессионального мастерства и определяют уникальность каждой индивидуальной образовательной программы. На втором этапе осуществляется собственно разработка индивидуальной образовательной программы. Третий этап связан с реализацией согласованной индивидуальной образовательной программы. Заключительный четвертый этап – рефлексивный – предполагает оценку и самооценку реализации программы, ее рефлексивный анализ с учетом данных итоговой диагностики и самодиагностики.

### *Диагностический этап*

Индивидуальные образовательные программы разрабатываются на основе выявленных у педагога профессиональных дефицитов и профессиональных потребностей. Под профессиональными дефицитами

понимается отсутствие или недостаточное развитие профессиональных компетенций педагогических работников, вызывающих типичные затруднения в реализации определенных направлений педагогической деятельности<sup>18</sup>. В свою очередь профессиональные потребности – это такие мотивы, которые подвигают субъекта к совершенствованию собственной деятельности – ее способов, средств, форм, методов и т.п., то есть потребности педагога, дающие ему профессиональный рост<sup>19</sup>.

Разновидностью индивидуальных образовательных программ выступает индивидуальная программа повышения профессионального мастерства. Она представляет собой один из видов персонифицированных программ повышения квалификации педагогических работников образовательных организаций, разрабатываемых ими при взаимодействии с тьютором с учетом профессиональных дефицитов и потребностей, выявленных в ходе диагностики профессиональных компетенций. Выявление профессиональных дефицитов и потребностей может осуществляться с использованием различных как традиционных, так и инновационных методов. Для получения полной и объективной информации об имеющихся дефицитах и потребностях у педагогов образовательных организаций возможно использование следующих традиционных методов:

– анкетирование – метод получения информации, который основан на опросе респондентов для получения сведений о фактическом положении вещей и предполагает социологическое исследование имеющихся у них затруднений;

– беседа – метод, предполагающий получение информации о предмете изучения на основе вербальной (словесной) коммуникации в вопросно-ответной форме как от самого педагога, который нуждается в профессиональном развитии, так и от других работников образования;

– документальный анализ, представляющий собой исследование результатов педагогической деятельности на основе данных внутренней системы оценки качества образования (ВСОКО), анализа учебно-

---

<sup>18</sup> Паспорт Федерального проекта «Учитель будущего».

<sup>19</sup> Ленкова А. А., Петрова О. В. Диагностика профессиональных затруднений и потребностей педагога как основание проектирования персонифицированной программы повышения квалификации // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. 2012. № 4 (13). С. 92–100.

методических, дидактических материалов, оценочных материалов, результатов аттестации на соответствие занимаемой должности и др. с целью определения реального уровня профессиональной компетентности;

– самооценка – метод оценки педагогом самого себя, своих возможностей, качеств, уровня профессиональной компетентности;

– наблюдение – метод сбора информации путем прямой и непосредственной регистрации процессов и явлений;

– педагогический мониторинг – комплексный метод, данные которого позволяют судить о динамике образовательных результатов учащихся; изучение успешности обучения учащихся, то есть результат профессиональной деятельности педагогов, рассматривается как важнейшая составляющая организации профессионального роста педагога<sup>20</sup>;

– проблемно-ориентированный анализ – метод, который позволяет выявить проблемы профессиональной деятельности педагога / руководителя школы и др.

Также для выявления профессиональных дефицитов и потребностей целесообразно использовать диагностические инструменты, представленные в методических рекомендациях «Управление разработкой и реализацией персонифицированных программ повышения квалификации»<sup>21</sup>:

– диагностика затруднений и потребностей педагогов<sup>22</sup>;

– самоанализ затруднений деятельности педагога<sup>23</sup>;

– диагностика уровня саморазвития и профессионально педагогической деятельности (автор Л. Н. Бережнова)<sup>24</sup>;

– выявление профессиональных затруднений, препятствующих обучению, развитию, саморазвитию учителей в школе<sup>25</sup>;

---

<sup>20</sup> Гоглова М. Н. Как управлять профессиональным ростом педагога // Народное образование. 2011. № 9. С. 146–152.

<sup>21</sup> Управление разработкой и реализацией персонифицированных программ повышения квалификации : методические рекомендации / под ред. М. И. Солодковой. Челябинск : ЧИППКРО. 2011. 194 с.

<sup>22</sup> Севрук А. И., Юнина Е. А. Мониторинг качества преподавания в школе : учебное пособие. Москва : Педагогическое общество России. 2003.

<sup>23</sup> Там же.

<sup>24</sup> Бережнова Л. Н., Богословский В. И. Научно-исследовательская работа студента как гуманитарная технология : учебное пособие. Санкт-Петербург. 2007.

<sup>25</sup> Реан А. А. Психология изучения личности : учебное пособие. Санкт-Петербург : Изд-во В. А. Михайлова. 1999.

– опросник «Психологический портрет учителя» (автор Г. В. Резапкина)<sup>26</sup>;

– диагностика коммуникативно-характерологических особенностей личности педагога (авторы: Л. И. Уманский, И. А. Френкель, А. Н. Лутошкин, А. С. Чернышов и др.)<sup>27</sup>.

Для выявления соответствия уровня профессиональной компетентности конкретного педагога требованиям профессионального стандарта «Педагог» можно воспользоваться диагностической картой соответствия профессиональных компетенций педагогов требованиям профессионального стандарта, направленной на выявление положительного опыта и профессиональных затруднений учителей, работающих на уровне основного и среднего общего образования<sup>28</sup>.

К инновационным методам следует отнести автоматизированные системы, позволяющие комплексно выявлять дефициты профессиональных компетенций. В частности, такие системы имеются в составе платформы Яндекс.Учебник, а именно в составе указанной платформы разработан интенсив «Я Учитель» (<https://education.yandex.ru/uchitel/intensiv/>). Кроме того, в рамках реализации мероприятий по научно-методологическому обоснованию и разработке диагностических материалов для организации независимой оценки профессиональных компетенций педагогов, а также созданию условий для выстраивания маршрутов их профессионального развития разработаны подходы к комплексному выявлению проблемных зон по четырем группам компетенций (предметные, методические, психолого-педагогические и коммуникативные). С данными материалами можно познакомиться на краудсорсинговой платформе «ПреОбразование»: <https://www.preobra.ru/improject-15433>.

Для определения профессиональных дефицитов и потребностей в области сформированности у педагогов гибких компетенций целесообразно использовать тест «Самооценка развития ключевых компетенций». Опросник включает 55 утверждений, описывающих прояв-

---

<sup>26</sup> Резапкина Г. В. Психология и выбор профессии. Москва. 2006.

<sup>27</sup> Фетискин Н. П., Козлов В. В., Мануйлов Г. М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. Москва. 2002.

<sup>28</sup> Организация введения профессиональных стандартов в образовательной организации : методические рекомендации для руководителей образовательных организаций / А. В. Коптелов, Т. А. Абрамовских и др. ; под ред. В. Н. Кеспикова, М. И. Солодковой. Челябинск : ЧИППКРО. 2016. 68 с.

ления 11 гибких компетенций, и его цель сформировать представление о сути компетенций и тех направлениях, на которых необходимо сконцентрироваться в развитии. Тест разработан специалистами Центра карьеры Южного федерального университета в рамках проекта «Лаборатория компетенций softskills» – <http://softskills.sfedu.ru/>.

### *Этап разработки*

На основе полученной информации о профессиональных дефицитах и профессиональных потребностях разрабатывается индивидуальная образовательная программа.

Разработку и реализацию индивидуальной образовательной программы как формализованного индивидуального образовательного маршрута необходимо рассматривать в качестве продукта проектной деятельности. В связи с этим она (программа) должна отражать принципы проектного управления. Во-первых, должна быть определена цель по разрешению конкретных профессиональных дефицитов и потребностей. При этом важно, чтобы цель была достижимой, реалистичной, операционально сформулированной и измеримой. На основе выявленной цели определяются конкретные задачи, обеспечивающие достижение операционально сформулированных результатов. Процесс планирования разрешения профессиональных дефицитов и удовлетворения профессиональных потребностей осуществляется на основе определения необходимых ресурсов, конкретных сроков и перечня мероприятий (развивающих действий).

Индивидуальная образовательная программа конкретного педагога может стать нематериальным мотиватором, который приносит выгоду как сотруднику, так и общеобразовательной организации. Педагог становится более вовлеченным в деятельность образовательной организации, которая в свою очередь развивает ценного специалиста-профессионала, обеспечивающего достижение качества образования более эффективно.

Разработка индивидуальных образовательных программ, выполненных в проектной культуре, по сути, позволяют определить стратегии профессионального развития конкретного педагога, с одной стороны. С другой стороны, при грамотном управлении ресурсами, прежде всего, кадровыми, эти программы позволяют обеспечить выбор и реализацию стратегий развития всей образовательной организации. В индивидуальных образовательных про-

граммах могут определяться в качестве целевых установок для конкретного работника: а) выполнение новых профессиональных задач в рамках своей повседневной практической деятельности; б) участие в новых проектах, разрабатываемых и реализуемых в школе; в) совместная деятельность с наставником, в том числе использование возможностей системы «горизонтального обучения»; г) саморазвитие с использованием форм формального, неформального и информального образования; д) прохождение независимой оценки квалификации педагога и др.

Индивидуальная образовательная программа, отражающая индивидуальный образовательный маршрут развития профессионального мастера педагога, может быть сформирована:

– в автоматическом режиме (например, с использованием используемых для диагностики цифровых платформ);

– руководящим и (или) педагогическим работником при взаимодействии с тьютором Центра непрерывного повышения профессионального мастерства;

– самостоятельно руководящим и (или) педагогическим работником на основе полученных результатов диагностики;

– при совместной деятельности педагога/руководителя с наставником, представителем региональной команды наставников<sup>29</sup>;

– руководящим и (или) педагогическим работником при взаимодействии с тьютором (методистом) муниципальной методической службы; в существующей парадигме развития общего образования муниципальная методическая служба играет роль координатора и на нее возлагается ответственность за сбор информации о направлениях повышения квалификации педагогов<sup>30</sup>;

– руководящим и (или) педагогическим работником при взаимодействии с методистом образовательной организации.

---

<sup>29</sup> Региональные команды наставников – активные сообщества профессионалов, деятельность которых направлена на создание пространства обмена знаниями, практик и опыта в области достижения качества образования (Каскадная модель организации консультационного и тьюторского сопровождения повышения профессиональной компетентности педагогов школ, которым оказывается поддержка в рамках мероприятий, направленных на повышение качества образования в школах с низкими результатами обучения и школах, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях : практическое пособие. Челябинск : ЧИППКРО, 2020).

<sup>30</sup> Гоглова М. Н. Как управлять профессиональным ростом педагога // Народное образование. 2011. № 9. С. 146–152.



Период реализации такой программы в зависимости от ее цели и задач может варьироваться от полугода до трех лет. На данном этапе достаточно трудозатратным выступает процесс отбора направлений и форм развития профессионального мастерства на формальном, неформальном и информальном уровнях<sup>31</sup>, а также определение сроков и необходимых внешних и внутренних для успешной реализации программы.

При проведении отбора необходимых ресурсов необходимо помнить, что ресурсы – это имеющиеся в наличии или необходимые средства, возможности, ценности, запасы, обеспечивающие стабильную деятельность по реализации индивидуальной образовательной программы в соответствии с достижимой, реалистичной, операционально сформулированной и измеримой целью. Можно выделить внутренние ресурсы, которые имеются или могут быть созданы в образовательной организации, в которой осуществляет свою профессиональную деятельность педагог, а также внешние ресурсы, имеющиеся за пределами образовательной организации на муниципальном, региональном, федеральном уровнях. Для реализации индивидуальных образовательных программ как формализованных индивидуальных образовательных маршрутов развития профессионального мастерства педагогов значимыми ресурсами являются кадровые, материально-технические, программно-методические, организационные, информационные, цифровые, нормативно-правовые. При необходимости в зависимости от поставленной цели перечень видов ресурсов может быть расширен.

Определение и отбор ресурсов во многом будет обеспечивать выбор форм развития профессионального мастерства посредством формального, неформального и информального образования. Под *формальным образованием* (англ. – formal education) понимают организацию обучения, отвечающую пяти основным требованиям – обучение: 1) в специально предназначенных для обучения учреждениях; 2) специально подготовленным персоналом; 3) ведущее к получению общепризнанного документа об образовании; 4) систематизированное; 5) характеризующееся целенаправленной деятельностью обучающихся<sup>32</sup>.

---

<sup>31</sup> Зеер Э. Ф., Сыманюк Э. Э. Индивидуальные образовательные траектории в системе непрерывного образования // Педагогическое образование в России. 2014. № 3. С. 74–82.

<sup>32</sup> Основы андрагогики : терминологический словарь-справочник для студентов социально-гуманитарных специальностей / сост. В. В. Маслова. Мариуполь, 2004. 19 с.

*Неформальное образование* (англ. – informal education) означает неорганизованное обучение, не имеющее ни одного из параметров, характеризующих формальное обучение. Программа и курсы, завершение которых не сопровождается получением сертификата, дающего право заниматься профессиональной деятельностью по профилю их содержания<sup>33</sup>. *Информальное образование* предполагает процесс формирования и обогащения установок, освоения новых знаний и умений, протекающий вне рамок системы образования как специфического социального института, т. е. в ходе повседневной жизнедеятельности человека через общение, чтение, посещение учреждений культуры, учение на своем опыте и опыте других. Не имеет атрибутов педагогической формы. Префикс «ин» употребляется в значении «без»<sup>34</sup>.

Существенное влияние на отбор направлений и форм формального развития профессионального мастерства (иными словами, осуществляемого посредством освоения дополнительных профессиональных программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки) влияют имеющиеся ресурсы – возможности региональной системы высшего и (или) дополнительного профессионального образования. В то же время педагогический работник по согласованию с работодателем может воспользоваться предложениями федеральных государственных образовательных организаций высшего и (или) дополнительного профессионального образования любого региона Российской Федерации, а также предложениями негосударственных организаций дополнительного профессионального образования. Иными словами, на данном этапе формируется индивидуальный образовательный маршрут профессионального роста педагога, предполагающий выбор форм непрерывного образования в различных образовательных организациях<sup>35</sup>. Как отмечают Э. Ф. Зеер, Э. Э. Сыманюк «...проектирование индивидуальных образовательных траекторий – это смыслопорождающая деятельность прогнозирования своего будущего. Выполнение этой деятельности предполагает прогностическую компетентность, которая определяет построение возможных маршрутов достижения будущего»<sup>36</sup>.

---

<sup>33</sup> Основы андрагогики : терминологический словарь-справочник для студентов социально-гуманитарных специальностей / сост. В. В. Маслова. Мариуполь, 2004. 19 с.

<sup>34</sup> Там же.

<sup>35</sup> Зеер Э. Ф., Сыманюк Э. Э. Индивидуальные образовательные траектории в системе непрерывного образования // Педагогическое образование в России. 2014. № 3. С. 74–82.

<sup>36</sup> Там же.

В целях оптимизации процесса разработки индивидуальных образовательных программ целесообразным является использование ресурсов Центра непрерывного повышения профессионального мастерства, аккумулирующего информацию об имеющихся предложениях по развитию профессиональных компетенций либо использование ресурсов муниципальных методических служб при наличии у них необходимой информации.

Немаловажным аспектом на втором этапе проектирования является согласование позиций, включаемых в индивидуальные образовательные программы, всех предполагаемых участников ее реализации.

### *Этап реализации*

Третий этап связан с реализацией согласованной индивидуальной образовательной программы. Организуется и проводится комплекс взаимосвязанных мероприятий строго в соответствии с запланированными сроками выбранными форматами непрерывного развития профессионального мастерства и с привлечением необходимых внутренних и внешних ресурсов.

Одним из наиболее действенных подходов к личностно-профессиональному развитию педагогов является их *вовлечение в проектную работу*. Включение педагогов в состав проектных команд как внутри образовательной организации, так и за ее пределами, (например, в проектные команды на муниципальном и региональном уровне) позволяет решать одновременно несколько задач:

- более интенсивное личностно-профессиональное развитие педагогов на принципах «обучения действием»;
- более полное использование имеющегося и пока еще не востребованного потенциала педагогов;
- дополнительные возможности для оценки сформированного уровня профессионального мастерства педагогов, испытание в конкретной деятельности, а не только в рамках оценочных мероприятий и процедур.

По результатам выявления профессиональных дефицитов и профессиональных потребностей осуществляется отбор тех различных мероприятий, которые в наибольшей степени будут способствовать развитию несформированных в полном объеме компетенций. В этой ситуации может быть спланирован перечень мероприятий по *консалтинговому сопровождению* педагогов. Здесь целесообразно использовать ресурсы Центра непрерывного повышения профессионального

мастерства или ресурсов муниципальных методических служб в части консалтингового сопровождения реализации программ. Одной из форм такой работы может быть *профессиональное консультирование* – процесс профессионального взаимодействия между педагогом и консультантом (тьютором, наставником), ориентированный на актуализацию, опережающее создание, удержание и развитие ресурсов личности, развитие ее уникальности, а также способности задействовать эти ресурсы в ходе своей профессиональной деятельности. Индивидуальное консалтинговое сопровождение личностно-профессионального развития педагога является направлено:

- на актуализацию имеющихся личностно-профессиональных ресурсов;
- на развитие умения наращивать недостающие личностно-профессиональные ресурсы;
- на развитие умения восстанавливать утрачиваемые личностно-профессиональные ресурсы;
- на развитие умения реструктурировать и применять в профессиональной деятельности личностно-профессиональные ресурсы.

Отличительными особенностями индивидуального консалтингового сопровождения как одной из форм непрерывного развития профессионального мастерства является:

- вовлечение педагогов в процесс самодиагностики, развитие их умения самостоятельно идентифицировать собственные профессиональные дефициты и потребности, поощрение экспертности участников индивидуального консалтингового сопровождения;
- развитие умения не только диагностировать, но и наращивать, восстанавливать, реструктурировать и применять имеющиеся ресурсы и сформированные профессиональные компетенции в процессе практической деятельности.

При реализации индивидуальной образовательной программы как формализованного индивидуального маршрута развития профессионального мастерства невозможно без выстраивания системы самообразования (англ. *self-education*) – образования, получаемого самостоятельно, вне стен какого-либо учебного заведения, без помощи обучающего<sup>37</sup>. Зачастую самообразование соотносится с неформальным и информальным образованием.

---

<sup>37</sup> Большой психологический словарь / под ред. Б. Г. Мещерякова, В. П. Зинченко. Москва : Прайм-Еврознак, 2003.

К самообразованию мы можем отнести изучение специально подобранной литературы, различных материалов из специализированных интернет-ресурсов, включая сетевые профессиональные сообщества и профессиональные группы в социальных сетях, прослушивание вебинаров, просмотр видеозаписей образовательных событий, обучение на дистанционных курсах и т. д. При достаточном уровне самоорганизации самообразование приносит отличные результаты.

При использовании в рамках самообразования изучения текстовых источников (литературы, статей, блогов и др.) необходимо учитывать, что отбор текстовых источников осуществляется в соответствии с выбранным направлением развития профессионального мастерства, соответствующего выявленным профессиональным потребностям и дефицитам. Для систематизации изучения текстовых источников рекомендуется составить и постоянно обновлять список источников. Широкие возможности для получения самых актуальных публикаций, прежде всего, специализированных книг научного и методического характера предоставляют различные электронные библиотеки ЛитРес ([www.litres.ru](http://www.litres.ru)), посредством оформления электронного читательского билета. Некоторые электронные библиотеки книг предлагают издания прошлых лет, которые в некоторых случаях могут быть полезными и необходимыми, в особенности при освоении методологических основ по конкретному направлению профессиональной деятельности, такие как:

- Bookmate – [ru.bookmate.com](http://ru.bookmate.com);
- Amazon Kindle – [www.amazon.com/Best-Sellers-Kindle-Store/zgbs/digital-text/ref=zg\\_bs?\\_encoding=UTF8&tf=1](http://www.amazon.com/Best-Sellers-Kindle-Store/zgbs/digital-text/ref=zg_bs?_encoding=UTF8&tf=1) (на английском);
- Альдебаран – [www.aldebaran.ru](http://www.aldebaran.ru);
- Самолит – [samolit.com](http://samolit.com);
- Bookland – [www.bookland.com/rus](http://www.bookland.com/rus).

При изучении текстовых источников для структурирования информации и наглядного представления выявленных ключевых идей и сущностей целесообразно фиксировать полученные знания в виде неких схем, например, интеллект-карты (ментальной карты). Интеллект-карта – это графическое выражение процесса радиантного мышления и поэтому является естественным продуктом деятельности человеческого мозга. Это мощный графический метод, предоставляющий универсальный ключ к высвобождению потенциала, скрытого в мозге. Метод интеллект-карт может найти применение в любой

сфере жизни, где бы ни требовалось совершенствовать интеллектуальный потенциал личности, что достигается учением, или решать разнообразные интеллектуальные задачи<sup>38</sup>. Интеллект-карта (mind map, известная также как майнд-карта, карта мыслей и ментальная карта) – это аналитический инструмент, который используют, если необходимо найти максимально эффективное решение задачи. Применять интеллект-карты можно с самыми разными целями: чтобы генерировать идеи, готовиться к презентациям, организовывать и проводить различные мероприятия, конспектировать лекции, запоминать большие объемы информации, планировать рабочий день, ход работы над проектом или свободное время и многое другое. Интеллект-карты могут быть эффективным инструментом для концентрации и обработки информации, формулирования плана действий и первым шагом в новых проектах. Фактически они могут стать незаменимыми помощниками в любом аспекте жизни<sup>39</sup>.

Интеллект-карты можно создавать как на бумаге, так и с помощью электронных ресурсов, таких как:

- Coogle – [www.coggle.it](http://www.coggle.it);
- Xmind – [www.xmind.net](http://www.xmind.net);
- Freemind – [www.freemind.softonic.ru](http://www.freemind.softonic.ru);
- MindNode – [www.mindnode.com](http://www.mindnode.com) (для Mac / IOS);
- BubblUs – [www.bubbl.us](http://www.bubbl.us);
- MindMeister – [www.mindmeister.com](http://www.mindmeister.com);
- Mapul – [www.mapul.com](http://www.mapul.com);
- Mind42 – [www.mind42.com](http://www.mind42.com);
- Mindomo Basic – [www.mindomo.com](http://www.mindomo.com).

Аналогично может проходить процесс самообразования при помощи прослушивания вебинаров просмотра видеоматериалов образовательных событий. Вебинары и образовательные события можно слушать и просматривать онлайн, а можно в записи. На данный момент многие образовательные порталы предоставляют такую возможность:

- Инфоурок – [infourok.ru/webinar](http://infourok.ru/webinar);
- Современный урок – [www.lurok.ru/webinars](http://www.lurok.ru/webinars);
- Российский учебник – [rosuchebnik.ru/metodicheskaja-pomosch/materialy/type-vebinar/?NEW=Y](http://rosuchebnik.ru/metodicheskaja-pomosch/materialy/type-vebinar/?NEW=Y);

---

<sup>38</sup> Бьюзен Т., Бьюзен Б. Супермышление. Минск : ООО «Попурри», 2003. 304 с.

<sup>39</sup> Бьюзен Т. Интеллект-карты. Полное руководство по мощному инструменту мышления / Т. Бьюзен. Москва : Манн, Иванов и Фербер (МИФ), 2018.

- Продленка – [www.prodlenka.org/vebinary](http://www.prodlenka.org/vebinary);
- Урок.пф – [урок.пф/courses?type=12](http://урок.пф/courses?type=12);
- ЯУчитель – [education.yandex.ru/teacher/webinars](http://education.yandex.ru/teacher/webinars);
- УчМет – [www.uchmet.ru/events/7966/](http://www.uchmet.ru/events/7966/);
- Учи.ру – [distant.uchi.ru/webinars](http://distant.uchi.ru/webinars);
- Юрайт – [urait.ru/events](http://urait.ru/events);
- Лекториум – [www.lektorium.tv](http://www.lektorium.tv);
- Группа компаний «Просвещение» – <https://prosv.ru/webinars>.

Кроме чтения литературы, прослушивания вебинаров и просмотра видеоматериалов образовательных событий есть возможность обучаться на разнообразных дистанционных курсах. Многие образовательные сайты предоставляют возможность проходить обучение на курсах без получения сертификата бесплатно:

- Открытое образование – [openedu.ru](http://openedu.ru)
- Универсарium – [universarium.org](http://universarium.org);
- Интуит – [intuit.ru](http://intuit.ru);
- Coursera – [www.coursera.org](http://www.coursera.org);
- Академия Хана – [ru.khanacademy.org](http://ru.khanacademy.org);
- Степик – [stepik.org/catalog](http://stepik.org/catalog);
- Группа компаний «Просвещение» – <https://academy.prosv.ru/projects#prodistant>.

Также при прослушивании вебинаров, просмотре видеоматериалов образовательных событий и обучении на курсах целесообразно вести записи, а по итогам составлять ментальные карты, для лучшего усвоения материалов.

На этапе реализации индивидуальной образовательной программы как формализованного индивидуального маршрута развития профессионального мастерства педагога можно использовать такие современные эффективные формы непрерывного профессионального развития, которые применяются очень активно при выстраивании системы управления персоналом в бизнес-структурах. Они хорошо могут быть адаптированы под задачи развития системы образования.

Прежде всего, к ним можно отнести, когда-то широко распространенную и применяемую в советской школе такую форму как *наставничество*. При этом в зарубежной практике сферы бизнеса она никогда не теряла актуальности с точки зрения обучения и профессионального развития персонала. Под наставничеством понимается метод обучения, при котором более опытный и компетентный участник

образовательной деятельности (наставник) помогает и направляет менее опытного участника при решении конкретных практических задач<sup>40</sup>. В современном понимании в соответствии с приоритетами и трендами развития системы образования *наставничество – универсальная технология передачи опыта, знаний, формирования навыков, компетенций, метакомпетенций и ценностей через неформальное взаимообогащающее общение, основанное на доверии и партнерстве*<sup>41</sup>. В контексте реализации Национального проекта «Образование» определяются современные подходы и требования к реализации различных моделей наставничества, в том числе «Учитель – учитель». Их нормативное закрепление нашло отражение в 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<sup>42</sup>.

Одной из эффективных форм непрерывного профессионального развития является «Горизонтальное обучение» – метод обучения, при котором источником знаний для ученика служит не профессиональный учитель, а такой же ученик, уже обучившийся предмету. Такое обучение, как правило, применяется для небольших объемов знаний и происходит индивидуально, а не в группе. «Горизонтальное обучение» педагогических работников – система Р2Р (англ. peer-to-peer – «равный равному»), обучение внутри профессиональных сообществ педагогов и руководителей образовательных организаций<sup>43</sup>.

В рамках горизонтального обучения фокус внимания смещается с отдельной личности на взаимосвязанную группу. Обучение становится коллективным взаимодействием всех участников обучающего процесса. Знание рассматривается не как объективный, самодостаточный феномен, а как объяснения, которые мы даем общему опыту,

---

<sup>40</sup> Паспорт Федерального проекта «Современная школа».

<sup>41</sup> 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».

<sup>42</sup> Там же.

<sup>43</sup> Паспорт Федерального проекта «Учитель будущего».



разделяемому друг с другом. Обучаемые в горизонтальном обучении переходят от роли получателей знаний к роли активных участников образовательного процесса, учатся анализировать ситуации и получать знания из анализа опыта других. Усиливается чувство соперничества, поскольку обучающиеся могут встать на чужое место и понять, что чувствует и думает другой. Участники обучают друг друга и приобретают опыт лидерства без захватывания власти. В итоге они привыкают к социальной фасилитации<sup>44</sup> и разрешению споров.

Развитие непрерывного профессионального мастерства педагогов может осуществляться посредством *обучения на опыте других и ментворкинга* – выделение моделей успешного поведения в работе человека, обладающего высоким уровнем развития данной компетенции, и работа с наставником. Новый процесс в управлении под названием ментворкинг произошел от слияния понятия «менторство» и «нетворкинг».

Менторство – это один из методов обучения персонала, когда более опытный сотрудник делится своими знаниями, умениями и навыками с неопытным новичком на протяжении определенного времени.

Нетворкинг – это социальная и профессиональная деятельность, направленная на то, чтобы с помощью круга друзей и знакомых максимально быстро и эффективно решать сложные жизненные задачи и бизнес-вопросы (Key, Julioni, 2013).

*Ментворкинг* основывается на двух положениях. Первое, никто не знает всего. Соответственно, необходимо стремиться развить как можно более широкую сеть контактов для обучения. Старая модель «педагог-ментор и ученик» уходит в прошлое. Второе, складываются взаимовыгодные связи. Учитывая разнообразие выполняемых профессиональных задач, учиться можно почти у любого человека. Влиятельным наставникам приходится учиться столько же, сколько и учить. Следует искать не только тех, кто может их чему-то научить, но и тех, у кого можно поучиться. Уроки межличностных отношений, лидерства и общения – только начало. Открытость позволяет получать полезную информацию буквально отовсюду. Необходимо стре-

---

<sup>44</sup> Фасилитация социальная (от англ. facilitate – облегчать) – повышение эффективности (в плане скорости и продуктивности) деятельности личности в условиях ее функционирования в присутствии других людей, которые в сознании субъекта выступают в роли либо простого наблюдателя, либо конкурирующего с ним индивида или индивидов (Энциклопедический словарь по психологии и педагогике, 2013).

миться к созданию прочных связей между людьми, чтобы делиться друг с другом знаниями, навыками и опытом.

Существует два вида менторов: ментор, который знает, что он наставник, и ментор, который не знает, что он наставник. В любом случае изучаются профессиональные успехи/неудачи ментора, и проводится наблюдение за деятельностью ментора. В случае, когда ментор в курсе, что он наставник, добавляется периодическое/постоянное общение, включающее советы/рекомендации, экспертное мнение, ответы на вопросы/запросы.

Серьезное значение на совершенствование профессионального мастерства имеет развитие в процессе своей профессиональной деятельности посредством постановки абсолютно новых профессиональных задач, когда осуществляется поиск и освоение более эффективных моделей поведения при решении этих задач. С целью достижения более эффективного результата следует выбирать краткосрочные проекты, которые будут ориентированы на работу в «зоне ближайшего развития», а также совершенствовать те навыки, которые необходимо развить. Не рекомендуется выбирать проекты высокой значимости для такого метода развития. Также стоит применять в работе новые методы и идеи, полученные в рамках других методов развития. Опробовать каждую идею имеет смысл не менее трех раз. Для отработки новых приемов следует выбирать наиболее безопасные ситуации. Не стоит бояться неожиданных и нетипичных ситуаций, именно они становятся толчком к дальнейшему профессиональному развитию.

Определяя мероприятия индивидуальной образовательной программы в форматах формального, неформального и информального образования, обеспечивающих развитие профессионального мастерства педагога, необходимо также определить механизмы реализации индивидуального образовательного маршрута. Механизм – понятие греческого происхождения, которое означает «орудие, устройство». Если в реальных процессах, связанных с производственной деятельностью под механизмами мы понимаем разные устройства или детали, с помощью которых осуществляется определенное движение, то в нашем понимании механизм – это совокупность системообразующих средств, которые обеспечивают иерархию и динамизм развития системы непрерывного профессионального мастерства конкретного педагога, ее определенную целостность и преемственность в наращи-

вании новых необходимых знаний, умений и компетенций для профессиональной деятельности. По сути, речь идет о механизмах управления профессиональным мастерством педагогов, обеспечивающих воздействие на факторы, от состояния которых зависит результат – изменение уровня профессионального мастерства конкретного педагога. Факторы управления развитием профессиональным мастерством могут быть внутренними (в этом случае речь может идти о механизмах управления собой) или внешними (механизмы взаимодействия с представителями профессионального сообщества как внутри своей образовательной организации, так и за ее пределами). Приведем некоторые механизмы, которые, на наш взгляд, в наибольшей степени способствуют развитию профессионального мастерства педагогов в современных условиях.

Механизм *сетевого взаимодействия* позволяет усилить имеющиеся ресурсы у педагога за счет использования ресурсов других педагогов, ресурсов образовательной организации, в которой работает педагог, ресурсов других образовательных организаций и иных организаций.

Механизм *возвратности ресурсов* (материальных и нематериальных), вложенных в педагога (как своих, так и организации), который обеспечивает достижение новых результатов и эффектов своей профессиональной деятельности и деятельности образовательной организации, в которой педагог работает. Чем больше образовательная организация вкладывает ресурсов в педагога, тем выше должна быть его отдача этой организации.

*Инновационная направленность профессиональной деятельности* как механизм, позволяющий обеспечить дальнейшее развитие готовности (мотивационной, когнитивной, деятельностной) педагога к инновационной деятельности и инициирование такой деятельности в своей образовательной организации.

*Мотивационные механизмы*, обеспечивающие материальное и нематериальное стимулирование и поощрение педагогов к развитию собственного профессионального мастерства.

Перечень и направленность механизмов реализации индивидуальной образовательной программы как формализованного индивидуального маршрута развития профессионального мастерства педагогов может быть бесконечным, поскольку их отбор зависит, во-первых, от индивидуальных особенностей самого педагога, его профессиональ-

ных потребностей и дефицитов, во-вторых, от специфики и особенностей образовательной организации, в которой выстраивается этот маршрут.

При реализации индивидуальных образовательных программ очень важным представляется организация деятельности по *мониторингу* реализации данных программ. Мониторинг реализации индивидуальных образовательных программ предполагает плановое и периодическое отслеживание выполнения запланированных мероприятий по развитию профессионального мастерства педагогов, а также сбора и обработки информации, которая позволит принимать решения об уровне исполнения программ.

По результатам мониторинга возможна корректировка разработанной индивидуальной образовательной программы как формализованного индивидуального образовательного маршрута развития профессионального мастерства педагога. Основаниями для внесения изменений (дополнений) могут служить также данные рефлексивного анализа мероприятий (образовательных событий), включенных в программу, данные промежуточной диагностики и пр. Находясь в рефлексивной позиции, педагог устанавливает связи между разными факторами, повлиявшими на реализацию программы, и, соответственно, на получаемые результаты. Поэтому в качестве заключительного этапа проектирования индивидуальных образовательных программ педагога мы выделяем рефлексивный этап.

### *Рефлексивный этап*

Соответственно любой полученный опыт в рамках любого проекта, в том числе при реализации индивидуальной образовательной программы как формализованного индивидуального образовательного маршрута развития профессионального мастерства педагога, следует анализировать. Заключительный четвертый этап предполагает оценку и самооценку реализации программы, ее рефлексивный анализ с учетом данных итоговой диагностики и самодиагностики. Проведение диагностики целесообразно проводить с использованием того инструментария, при помощи которого выявлялись профессиональные дефициты и потребности у педагога на диагностическом этапе.

Одним из вариантов проведения рефлексии реализации программы может стать *получение обратной связи* от коллег, руководителей,

наставников, экспертов профессионального сообщества, представителей социума об успешности своего поведения в аспекте развития конкретного навыка или компетенции. Очень важно при получении обратной связи помнить, что любая обратная связь субъективна и человек, дающий ее, дает через призму своего опыта и своей картины мира. Соответственно, картины мира могут отличаться. Таким образом, любую обратную связь нужно переосмысливать и анализировать. С целью получения наиболее объективного результата целесообразно получать обратную связь из различных источников. Важно получать и положительную, и отрицательную обратную связь, дабы не только подтягивать свои слабые стороны, но и усиливать сильные. Необходимо отметить, что в индивидуальной образовательной программе должны быть запланированы мероприятия, позволяющие получать данную обратную связь.

Получение обратной связи, позволяющей сделать вывод о развитии профессионального мастерства педагога, возможно через представление и презентацию образовательных событий, демонстрирующих продвижение педагога в своем личностно-профессиональном развитии. Это могут быть различные открытые мероприятия методической направленности, презентация продуктов проектной деятельности, участие в конкурсах профессионального мастерства. Помимо образовательных событий, подтвердить развитие профессионального мастерства также могут различные публикации и видеоматериалы, характеризующие уровень проектно-методической культуры педагога.

Еще одним направлением, позволяющим судить о развитии профессионального мастерства педагогов, может стать участие в процедурах независимой оценки квалификации. Независимая оценка квалификации работников или лиц, претендующих на осуществление определенного вида трудовой деятельности – это процедура подтверждения соответствия квалификации соискателя положениям профессионального стандарта или квалификационным требованиям, установленным федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, проведенная центром оценки квалификаций<sup>45</sup>.

В рамках реализации федерального проекта «Учитель будущего» национального проекта «Образование» в ряде субъектов Российской

---

<sup>45</sup> Федеральный закон «О независимой оценке квалификации» от 03.07.2016 № 238-ФЗ.

Федерации созданы Центры оценки профессионального мастерства и квалификации педагогов (далее – Центры оценки). К задачам деятельности Центров оценки относятся, в том числе:

- проведение диагностики уровня профессионального мастерства педагогических и руководящих работников образовательных организаций, выявление степени владения ими профессиональными компетенциями;

- определение для педагогических и руководящих работников, прошедших добровольную независимую оценку и сертификацию профессионального мастерства, индивидуальных образовательных маршрутов, тьюторское сопровождение процесса разработки индивидуальных образовательных программ профессионального и личностного развития.

Оценка уровня профессионального мастерства педагогических и руководящих работников образовательных организаций осуществляется на основе единых форм диагностических и оценочных материалов, позволяющих обеспечить соблюдение единых принципов и подходов к определению уровня профессионального мастерства педагогических работников. Оценочные средства представляют собой комплекс заданий, критериев оценки, используемых центрами оценки квалификаций при проведении профессионального экзамена на соответствие квалификации соискателя положениям профессионального стандарта или квалификационным требованиям, установленным федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации.

Система добровольной независимой оценки квалификации включает в себя, в том числе комплексный экзамен, позволяющий оценить степень соответствия педагогических работников профессиональным стандартам. В качестве дополнительных функций Центры оценки может проводить процедуры пробного добровольного тестирования педагогических работников перед прохождением ими аттестационных процедур на присвоение квалификационных категорий. Таким образом, на базе Центров оценки педагоги могут получить оценку текущего состояния своего профессионального уровня, а также пройти диагностику для выявления вновь сформированных профессиональных компетенций по итогам реализации индивидуальной образовательной программы как формализованного индивидуального образовательного маршрута развития профессионального мастерства педагога.

*Эффекты проектирования  
индивидуальных образовательных маршрутов  
развития профессионального мастерства  
педагогических работников*

Обобщая представленные позиции, отметим, что индивидуальная образовательная программа как формализованный индивидуальный образовательный маршрут развития профессионального мастерства педагога представляет собой сквозной проект, реализуемый педагогом в условиях временных и ресурсных ограничений, где мероприятиная часть отражает целевую установку проекта и наглядно демонстрирует общую траекторию развития профессионального мастерства конкретного субъекта проекта (педагога).

Говоря об эффектах реализации индивидуальных программ, сконцентрируемся на выделении ряда преимуществ. Во-первых, происходит объединение интересов образовательной организации в области достижения качества образования с интересами педагогов. Индивидуальная образовательная программа связывает цели развития конкретного педагога с приоритетными целями развития школы. Таким образом, достигая цели своего профессионального развития, педагог одновременно работает на достижение ключевых показателей развития школы в части достижения качества образования. В результате можно говорить о двойном полезном эффекте – для сотрудника и для самой образовательной организации, которая существенно повышает имидж школы в профессиональном сообществе и социуме.

Во-вторых, происходит повышение трудовой мотивации педагогов. Правильно спроектированная индивидуальная образовательная программа учитывает индивидуальные особенности, интересы и ожидания педагога. Благодаря этому сотрудник становится более заинтересованным и вовлеченным в процесс своего обучения и профессионального развития. В результате образовательная организация получает целеустремленного, мотивированного педагога, с готовностью решающего поставленные задачи.

В-третьих, осуществляется эффективное целевое обучение педагогов образовательной организации. На основании индивидуальных образовательных программ, образовательная организация может планировать и проводить программы обучения с учетом реальных профессиональных потребностей и дефицитов целой группы (команды) сотрудников. В результате эффективность командного обучения суще-

ственно возрастает и при этом значительно повышается его ценность для самих сотрудников образовательной организации. Кроме этого, зачастую снижаются ресурсные расходы на внешнее обучение, потому что оно становится более адресным и более целенаправленным, «под проблему».

В-четвертых, повышается мотивация на участие в решении задач, стоящих перед образовательной организацией в области достижения качества образования. Индивидуальная образовательная программа подчеркивает значимость интересов и потребностей конкретного сотрудника образовательной организации в контексте общих задач. Педагог чувствует по отношению к себе персональный подход и свою ценность для образовательной организации. Это способствует усилению вовлеченности и лояльности сотрудников, для которых используются индивидуальные образовательные программы как формализованные индивидуальные образовательные маршруты развития профессионального мастерства.

### **Вопросы и задания для самостоятельной и практической работы**

1. Выявите свои профессиональные потребности и дефициты. Для их выявления воспользуйтесь диагностиками и методиками, предложенными в данном разделе пособия.

2. Ознакомьтесь с контентом электронных библиотек, предложенными в данном разделе пособия, или какими-либо иными. Сформируйте перечень источников, которые будут способствовать разрешению ваших профессиональных потребностей и дефицитов, выявленных при выполнении задания 1.

3. Изучите перечень предлагаемых вебинаров, видеоматериалов образовательных событий, представленных на образовательных порталах, указанных в данном разделе пособия, или на иных образовательных порталах. Сформируйте перечень вебинаров и видеоматериалов, которые бы способствовали разрешению ваших профессиональных потребностей и дефицитов, выявленных при выполнении задания 1.

4. Изучите отобранные при выполнении задания 2 источники. Прослушайте вебинары и просмотрите видеоматериалы образовательных событий, выбранных при выполнении задания 3. Составьте интеллект-карту, используя один из электронных ресурсов, предложенных в данном разделе.



5. Спроектируйте свой индивидуальный образовательный маршрут развития профессионального мастерства, формализовав его в индивидуальную образовательную программу. Для выполнения задания воспользуйтесь алгоритмом проектирования индивидуального образовательного маршрута развития профессионального мастерства педагога, формализованного в виде индивидуальной образовательной программы (приложение).

## Заключение

Модернизация педагогического образования, связанная с необходимостью изменения статуса и роли учителя в информационном обществе, повышения качества профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации педагога, обусловила значительные структурные и содержательные трансформации системы профессионального образования. В первую очередь, это выразилось в формировании обновленного образа современного учителя – универсального профессионала, профессионально мобильного, готового не только осуществлять качественную подготовку по предмету, но и самостоятельно учиться, осваивать новые предметные области и способы действий, эффективно взаимодействовать с различными участниками образовательных отношений.

Изменение требований к современному учителю закономерно приводит к изменению целевых установок и механизмов профессионального обучения педагогов. Такое обучение должно носить непрерывный характер, быть направленным на совершенствование профессиональной компетентности посредством самостоятельно разработанной траектории профессионального развития. В пособии обосновывается тезис о том, что для развития способности к саморазвитию педагог должен сформировать навык проектирования собственного индивидуального образовательного маршрута, который должен включать разные формы обучения, значительный объем разнообразных практик, активную методическую и проектную деятельность педагога.

Содержание пособия позволяет освоить технологию проектирования индивидуального образовательного маршрута, формализованного в виде индивидуальной образовательной программы, направленного на повышение профессионального мастерства педагога. Разработанный авторами пошаговый механизм проектирования индивидуального образовательного маршрута профессионального развития педагога, обозначенные ресурсы и механизмы обучения, описанные актуальные и современные образовательные технологии, направленные на формирование профессиональных компетенций, делают пособие практически значимым и применимым в образовательной деятельности всех категорий педагогических работников.

## Нормативные документы

1. Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
2. Федеральный закон «О независимой оценке квалификации» от 03.07.2016 № 238-ФЗ.
3. 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».
4. Указ Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года».
5. Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2018–2025 годы, утвержденная Постановлением Правительства Российской Федерации от 26 декабря 2017 г. № 1642.
6. Паспорт федерального проекта «Учитель будущего». – URL: <http://www.consultant.ru/>.
7. Паспорт федерального проекта «Современная школа». – URL: <http://www.consultant.ru/>.
8. Постановление Правительства РФ от 15 октября 2016 г. № 1050 «Об организации проектной деятельности в правительстве Российской Федерации».
9. 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».
10. 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).
11. 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)”».
12. Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 24 июля 2015 г. № 514н «Об утверждении профессио-

нального стандарта “Педагог-психолог (психолог в сфере образования)”».

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

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

15. Распоряжение Минпросвещения России от 17.12.2019 № Р-140 «Об утверждении методических рекомендаций по созданию центров непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников и центров оценки профессионального мастерства и квалификации педагогов в рамках региональных проектов, обеспечивающих достижение целей, показателей и результатов федерального проекта “Учитель будущего” национального проекта “Образование”».

16. 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».

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

## Список литературы

1. Большой психологический словарь / под ред. Б. Г. Мещерякова, В. П. Зинченко. – Москва : Прайм-Еврознак, 2003.
2. Бьюзен, Т. Интеллект-карты. Полное руководство по мощному инструменту мышления / Т. Бьюзен. – Москва : Манн, Иванов и Фербер (МИФ), 2018.
3. Бьюзен, Т. Супермышление / Т. Бьюзен, Б. Бьюзен. – Минск : ООО «Попурри», 2003. – 304 с.
4. 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. – Москва : Издательский дом ВШЭ, 2019. – 310 с.
5. Воробьева, С. В. Теоретические основы дифференциации образовательных программ : диссертация на соискание ученой степени доктора педагогических наук / С. В. Воробьева. – Санкт-Петербург, 1999. – 460 с.
6. Галацкова, И. А. Моделирование вариативных образовательных маршрутов учащихся как средство обеспечения адаптивности школьной среды : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата педагогических наук / И. А. Галацкова. – Ульяновск, 2010. – 29 с.
7. Гоглова, М. Н. Как управлять профессиональным ростом педагога / М. Н. Гоглова // Народное образование. – 2011. – № 9. – С. 146–152.
8. Довыдова, М. В. Моделирование индивидуальных образовательных маршрутов как фактор повышения эффективности подготовки учителей технологии : диссертация на соискание ученой степени кандидата педагогических наук / М. В. Довыдова. – Новокузнецк, 2004. – 188 с.
9. Зверева, Н. Г. Проектирование индивидуальных образовательных маршрутов студентов педагогического вуза на основе комплексной психолого-педагогической диагностики : диссертация на соискание ученой степени кандидата педагогических наук / Н. Г. Зверева. – Ярославль, 2008. – 234 с.
10. Зеер, Э. Ф. Индивидуальные образовательные траектории в системе непрерывного образования / Э. Ф. Зеер, Э. Э. Сыманюк // Педагогическое образование в России. – 2014. – № 3. – С. 74–82.

11. Изтлеуов, М. К. Индивидуальный образовательный маршрут преподавателя / М. К. Изтлеуов, А. У. Турганбаева, Г. А. Темирова, Н. К. Жалимбетова // Медицинский журнал Западного Казахстана. – 2012. – № 3 (35). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/individualnyy-obrazovatelnyy-marshrut-prepodavatelya> (дата обращения: 15.12.2020).
12. Инчхонская декларация и ЦУР 4 – Образование–2030: Рамочная программа действий. – URL: <http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002456/245656R.pdf>.
13. Кунаш, М. А. Индивидуальный образовательный маршрут школьника : методический конструктор, модели, анализ / М. А. Кунаш. – Волгоград : Учитель, 2013.
14. Куприянова, Г. В. Образовательная программа как индивидуальный образовательный маршрут / Г. В. Куприянова // Индивидуализация в современном образовании. Теория и практика. – Ярославль, 2001.
15. Ленкова, А. А. Диагностика профессиональных затруднений и потребностей педагога как основание проектирования персонализированной программы повышения квалификации / А. А. Ленкова, О. В. Петрова // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. – 2012.– № 4 (13). – С. 92–100.
16. Лоренц, В. В. Проектирование индивидуальных образовательных маршрутов как условие подготовки будущих учителей к процессу деятельности : диссертация на соискание ученой степени кандидата педагогических наук / В.В. Лоренц. – Омск, 2001. – 250 с.
17. Лукьянова, М. И. Вариативный образовательный маршрут / М. И. Лукьянова, И. Перкокуева // Учитель. – 2007. – № 1.
18. Маркова, С. В. Педагогическое сопровождение одаренного подростка при проектировании и реализации индивидуального образовательного маршрута : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата педагогических наук / С. В. Маркова. – Киров, 2011. – 24 с.
19. Методические рекомендации по работе с резервом управленческих кадров. – URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 25.11.2020).
20. Модернизация общего образования: вариативный личностно направленный учебный план школы / по ред. В. В. Лаптева, А. П. Тряпицыной. – Санкт-Петербург : Береста, 2002.
21. Образовательная программа-маршрут ученика / под ред. А. П. Тряпицыной. – Санкт-Петербург : ЮИПК, 1998.

22. Организация введения профессиональных стандартов в образовательной организации : методические рекомендации для руководителей образовательных организаций / А. В. Коптелов, Т. А. Абрамовских и др. ; под ред. В. Н. Кеспикова, М. И. Солодковой. – Челябинск : ЧИППКРО, 2016. – 68 с.

23. Основы андрагогики : терминологический словарь-справочник для студентов социально-гуманитарных специальностей / сост. В. В. Маслова. – Мариуполь, 2004. – 19 с.

24. Остренко, М. Г. Моделирование и реализация индивидуальных маршрутов в образовательном процессе школы : диссертация на соискание ученой степени кандидата педагогических наук / М. Г. Остренко. – Псков, 2004. – 242 с.

25. Писарева, С. А. Методологические аспекты перехода к новой организации образовательного процесса / С. А. Писарева, А. П. Тряпицына // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Акмеология образования. Психология развития. – 2020. – Т. 9. – Вып. 3 (35). – С. 281–288.

26. Соколова, М. Л. Проектирование индивидуальных образовательных маршрутов студентов в вузе : диссертация на соискание ученой степени кандидата педагогических наук / М. Л. Соколова. – Архангельск, 2001. – 202 с.

27. Тихомирова, О. В. Тьюторское сопровождение профессионального развития педагога как способ реализации непрерывного дополнительного профессионального образования // Образовательная панорама. – 2019. – № 1 (11). – С. 25–33.

28. Туркина, А. В. Исследование готовности студентов к выбору индивидуального образовательного маршрута / А. В. Туркина // Человек и образование. – 2006. – № 6. – С. 67–71.

29. Управление разработкой и реализацией персонифицированных программ повышения квалификации: методические рекомендации для руководителей образовательных учреждений / под ред. М. И. Солодковой и др. – Челябинск : ЧИППКРО, 2011. – 194 с.

30. Фиалкина, Т. В. Методическое сопровождение профессионализации педагога на основе индивидуального образовательного маршрута / Т. В. Фиалкина // Пермский педагогический журнал. – 2014. – № 5. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskoe-soprovozhdenie-professionalizatsii-pedagoga-na-osnove-individualnogo-obrazovatel'nogo-marshruta> (дата обращения: 15.12.2020).

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

32. Ямшина, С. Н. Моделирование индивидуальных образовательных маршрутов для младших школьников, испытывающих трудности в обучении : диссертация на соискание ученой степени кандидата педагогических наук / С. Н. Ямшина. – Москва, 2009. – 223 с.

33. Ястребова, Г. А. Индивидуальный образовательный маршрут педагога как инструмент овладения новыми профессиональными компетенциями в условиях внедрения профессионального стандарта педагога / Г. А. Ястребова, Г. В. Цветкова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2014. – № 25. – С. 26–30.



# Приложение

## Проектирование индивидуального образовательного маршрута развития профессионального мастерства педагога, формализованного в виде индивидуальной образовательной программы

### *Задание*

Разработайте индивидуальную образовательную программу, формализующую индивидуальный образовательный маршрут педагога, направленную на развитие его профессионального мастерства в соответствии с требованиями профессиональных стандартов ФГОС общего образования в контексте основных направлений государственной образовательной политики. Разработку следует осуществить в проектной культуре по заданному алгоритму.

### *Шаг 1. Выявление профессиональных потребностей и дефицитов*

1.1. Осуществите отбор методик для проведения самодиагностики (диагностики) уровня профессиональной компетентности и индивидуальных особенностей личности.

1.2. Проведите анализ полученных в ходе диагностики результатов, определите свои профессиональные потребности и дефициты.

1.3. Соотнесите полученные результаты с собственными интересами и потребностями, с требованиями профессиональных стандартов и ФГОС общего образования, особенностями жизнедеятельности школы, ожиданиями обучающихся.

1.4. На основании проделанной работы сформулируйте образовательный запрос (выявленную проблему) по формированию конкретных профессиональных компетенций в системе непрерывного профессионального развития.

1.5. Запишите свой образовательный запрос с учетом собственных предпочтений, реальных и потенциальных возможностей.

### *Шаг 2. Целеполагание*

2.1. Сформулируйте на основе запроса (выявленной проблемы) конкретную и достижимую цель формирования конкретных профессиональных компетенций педагога в системе непрерывного повышения профессионального мастерства. Запишите сформулированную вами цель.

2.2. Определите конкретные задачи по достижению поставленной цели и планируемых результатов. При формулировании задач учтите, что они должны быть операциональны и измеримы.

2.3. Для каждой задачи определите планируемый результат и индикативные показатели результативности реализации индивидуальной образовательной программы.

Результаты работы представьте в таблице 1.

*Таблица 1*

№ п/п	Задачи	Индикативные показатели	Планируемые результаты
1.			
2.			
3.			

### *Шаг 3. Отбор необходимых ресурсов*

Проведите анализ и отбор имеющихся в образовательной организации и у вас лично внутренних и внешних ресурсов, обеспечивающих реализацию индивидуальной образовательной программы. Учтите, что перечень ресурсов должен быть отобран по принципу необходимости и достаточности.

Результаты представьте в таблице 2.

*Таблица 2*

№ п/п	Типы ресурсов	Внешние ресурсы	Внутренние ресурсы
1.	Кадровые		
2.	Материально-технические		
3.	Программно-методические		
4.	Организационные		
5.	Информационные		
6.	Цифровые		
7.	Нормативно-правовые		
8.	Другие		

#### Шаг 4. Планирование сроков

Определите сроки и этапы реализации индивидуальной образовательной программы. Учтите, что срок реализации должен быть реалистичным, соответствовать образовательному запросу.

#### Шаг 5. Планирование комплекса мероприятий

Спланируйте комплекс мероприятий индивидуальной образовательной программы, содержательно отражающий индивидуальный образовательный маршрут развития профессионального мастерства педагога. Учтите, что процесс профессионального развития включает в себя формальные, неформальные и информальные формы непрерывного образования, что обеспечивает профессиональный рост педагога. Оформите комплекс мероприятий в виде плана графика (дорожной карты).

Результаты проделанной работы занесите в таблицу 3.

Таблица 3

### План-график реализации индивидуальной образовательной программы педагога

№ п/п	Мероприятия	Срок выполнения	Результат / достижение какой задачи обеспечивается
1. Формальное образование			
1.			
2.			
3.			
...			
2. Неформальное образование			
1.			
2.			
3.			
...			
3. Информальное образование			
1.			
2.			
3.			
...			

### *Шаг 6. Определение механизмов реализации*

Определите механизмы, которые вы будете применять при проведении запланированных мероприятий. Помните, что выбор механизмов должен быть обусловлен адекватностью заданной ситуации, существующими возможностями и актуальностью, обозначенной современными трендами образования.

Занесите перечень механизмов в таблицу 4.

*Таблица 4*

#### **Механизмы реализации индивидуальной образовательной программы педагога**

Мероприятие	Группа условий	Перечень механизмов

### *Шаг 7. Планирование деятельности по рефлексии*

Определите сроки и форму презентации результатов реализации индивидуальной образовательной программы педагога, а также мероприятия по рефлексии активности педагога в процессе реализации индивидуальной образовательной программы и ее результатов.

Результаты проделанной работы занесите в таблицу 5.

*Таблица 5*

#### **План-график реализации индивидуальной образовательной программы педагога**

№ п/п	Мероприятия	Срок выполнения	Результат / достижение какой задачи обеспечивается
<i>Рефлексивная деятельность</i>			
1.			
2.			
3.			
...			