

*Сидорова Ирина Кенсориновна,  
кандидат педагогических наук,  
заместитель Губернатора Ямало-Ненецкого округа,  
директор департамента образования Ямало-Ненецкого автономного округа*

### **О подходах к развитию карьеры учителя**

В настоящее время проводятся многочисленные психолого-педагогические, социологические исследования, направленные на изучение особенностей профессиональной деятельности учителя, формирование требований, которым должен соответствовать учитель-профессионал, выявление практик поддержки престижа профессии. Результаты исследований свидетельствуют, что качество образовательной системы и уровень образовательных результатов учащихся зависит от качества работающих в ней учителей<sup>1</sup>. Это подтверждает актуальность исследований и разработки подходов к созданию эффективных механизмов профессионального развития и карьерного роста педагогов.

В качестве примера разработки таких механизмов можно привести Комплексную программу повышения профессионального уровня педагогических работников общеобразовательных организаций, утвержденную Правительством РФ в 2014 году<sup>2</sup>. Документом определены 4 направления повышения профессионального уровня педагогических работников школ: внедрение профессионального стандарта педагога, модернизация педагогического образования, обеспечение перехода к эффективному контракту, повышение социального статуса и престижа профессии педагога.

При всей важности и своевременности программы, она не дает ответы на ключевые вопросы.

Как добиться качественного отбора на обучение профессии учителя? Как бы в России ни модернизировали педагогическое образование, если в систему вовлечены зачастую не самоопределившиеся молодые люди, то коэффициент полезного действия такой подготовки не может быть высоким.

По нашим наблюдениям результатов исполнения Указа по повышению заработной платы учителей<sup>3</sup>, рост доходов педагогов не оказывает влияния на улучшение образовательных результатов. Возможно, большую часть бюджетных средств необходимо было бы направить на привлечение молодых специалистов, прошедших обучение по педагогическим специальностям (по итогам целенаправленного отбора), на выплату грантов на обучение и гарантию достойной заработной платы по итогам успешного завершения образования. Вероятно, при таком подходе мы могли бы получить большое количество молодых педагогов, способных стать центрами преобразований. Вторую часть средств, ежегодно расходуемых на реализацию Указа, можно было бы направить на оплату дополнительных видов работы учителей с большим стажем (методическую, исследовательскую, наставническую) при условии значительного снижения учебной нагрузки и освобождения часов для молодых педагогов.

Второй вопрос: какие механизмы стимулирования к непрерывному профессиональному развитию и карьере являются эффективными? Достаточно ли курсовых мероприятий, повышения заработной платы, введения эффективного контракта,

---

<sup>1</sup> Барбер М., Муршед М. Как добиться стабильно высокого качества обучения в школах // Вопросы образования. 2008. №3. – С. 7.

<sup>2</sup> Комплексная программа повышения профессионального уровня педагогических работников общеобразовательных организаций, утвержденная Правительством РФ 28.05.2014. N 3241п-П8.

<sup>3</sup> О мероприятиях по реализации государственной социальной политики. Указ Президента РФ 07.05.2012. № 597.

чтобы запустить и поддерживать механизмы внутренней мотивации учителя к профессиональному развитию?

Попытки связать качество образования с повышением оплаты труда учителя осуществлялись во многих странах. Однако, как показала практика, потраченные усилия и средства не дали желаемого результата. Отсутствие внутренней мотивации к развитию и ее замена на внешние стимулы была признана ошибочной<sup>4</sup>. В качестве одного из факторов, оказывающих реальное влияние на стремление педагога работать качественно и эффективно, выступает педагогическая квалификация учителя, который обладает субъектностью, потенциалом к развитию, педагогической харизмой. Учителя высокой квалификации являются своеобразными «раздражителями» существующей системы работы в конкретной школе или в муниципалитете. Это обстоятельство побудило создать на Ямале систему дополнительных педагогических квалификаций.

При создании данной системы мы исходили из того, что карьера учителя может разворачиваться как в вертикальной, так и в горизонтальной плоскости. Вертикальный рост происходит за счет присвоения в ходе аттестации учителя первой или высшей квалификационной категории. При этом процедура аттестации, критерии оценивания результатов работы учителя регламентированы федеральными нормативными правовыми документами, понятными всем участникам аттестационных мероприятий.



Рис. 1. Развитие карьеры учителя

Данные, представленные на рисунке 1, показывают, что в Ямало-Ненецком автономном округе доля учителей с первой и высшей категорией достаточно большая, что, безусловно, должно обеспечить качественное образование школьников. При этом средняя продолжительность пребывания педагогов в 1 категории составляет 5 - 15 лет, в высшей – от 10 до 20 лет. Это длительные временные отрезки для сохранения внутренней мотивации учителя к профессиональному развитию. Возможен переход на административную должность как следующий шаг вертикального карьерного роста. Данная возможность предоставляется для относительно небольшого числа педагогов, по нашим оценкам, примерно 5 - 6% от общего состава педагогического коллектива. Переход в административный персонал означает и смену учительской позиции на управленческую. При этом школа теряет лучшие учительские кадры и не всегда приобретает хороших администраторов. На наш взгляд, наличие всего двух квалификационных категорий для оценки профессионального уровня педагогов сдерживает процессы профессионального развития и карьерного роста учителей.

Для решения данной проблемы департаментом образования автономного округа совместно с группой авторов под руководством Е.А. Ленской и активными слушателями

<sup>4</sup> Ленская Е.А. Отчёт о проведении исследования по теме «Разработка рамочной модели квалификационных степеней (учитель-наставник, учитель-методист, учитель-исследователь) работников образования Ямало-Ненецкого автономного округа». – М: МВШСЭН, 2013. – 169 с.

Московской высшей школы социальных и экономических наук (МВШСЭН) из числа педагогов и руководителей ямальской системы образования разработана модель дополнительных педагогических квалификаций: «учитель–методист», «учитель–наставник», «учитель–исследователь» (рисунок 2).



Рис. 2. Ансамбль новых позиций учителя

Идея разработки заключается в том, что горизонтальная карьера учителя может быть построена как рост его профессионального мастерства в контексте значимости и ценности для педагогического сообщества школы. Практика показывает, чем выше уровень сложности решаемых учителем задач, тем ближе он к вершине мастерства, тем больше он выходит за рамки преподавателя школьных дисциплин. Такие учителя становятся ресурсом развития школ.

Проведенное магистрантами МВШСЭН анкетирование показало, что для 82% опрошенных педагогов автономного округа наиболее востребованным типом позиции в школе является «учитель – методист».<sup>5</sup> Данный тип позиции учителя оказался значимым как для молодых, так и для опытных педагогов со стажем, заинтересованных в повышении профессионального мастерства. Как правило, молодые педагоги испытывают затруднения в профессиональной деятельности в связи с отсутствием опыта и выражают потребность в наставниках. В то же время увеличение доли самостоятельной и проектной работы учащихся, по мнению 60% опрошенных респондентов, приводит к необходимости введения в школьную практику должности педагога–исследователя. Об этом заявляют, прежде всего, учителя, освоившие профессию и нуждающиеся в расширении своего педагогического репертуара.

Как показали результаты исследования, реализация модели дополнительных квалификаций позволяет, во-первых, поддержать наиболее активных, творческих, опытных учителей через присвоение им данных квалификаций. Необходимым условием для принятия руководством школы такого решения является установление еженедельной нагрузки учителя не более 20 часов при сохранении и даже увеличении размера оплаты труда. При этом одновременно решается задача приглашения на высвободившуюся нагрузку молодых педагогов для выравнивания возрастной структуры коллектива. Учителя, которым присваивается дополнительная квалификация, получают возможность развития и реализации накопленного опыта в новом статусе, а также признание коллег. Возможно, такой подход станет одним из эффективных способов повышения статуса педагогов в профессиональном сообществе.

Во-вторых, дополнительные квалификации создают возможность запустить механизм развития кадрового потенциала школы и формирования самообучающейся организации, при этом ядром, активатором непрерывного обучения становятся учителя-методисты, учителя-наставники и учителя-исследователи.

<sup>5</sup> Ленская Е.А. Отчёт о проведении исследования по теме «Разработка рамочной модели квалификационных степеней (учитель-наставник, учитель-методист, учитель-исследователь) работников образования Ямало-Ненецкого автономного округа». – М: МВШСЭН, 2013. – 169 с.

В-третьих, введение дополнительных квалификаций создает условие для формирования команды развития школы, состоящей из представителей администрации и группы творческих, высокопрофессиональных педагогов.

Собственный профессиональный опыт, позволивший пройти все ступени педагогического и административного карьерного роста, показал, что бюрократизм вытесняет из работы директора школы и завучей непосредственное взаимодействие с учителями, учениками и их родителями. Работа с документами, многочисленные проверки, занесение огромного количества показателей в электронные базы данных наносят непоправимый урон методическому сопровождению учебно-воспитательного процесса, научно-исследовательской деятельности учителей и учеников, воспитательной работе.

В связи с этим, формирование педагогической команды современного уровня позволяет решить актуальные проблемы, выстроить более гибкую систему управления развитием школы, основанную на сочетании административных и общественно-профессиональных подходов.

В разработке и реализации модели дополнительных педагогических квалификаций мы прошли долгий, нелегкий путь согласования нормативных документов в Правительстве автономного округа. Это во многом связано с отсутствием в 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»<sup>6</sup> подобных норм, отсутствием у регионов полномочий в вопросах разработки порядка аттестации и присвоения квалификаций. Но, понимая важность задачи и ощущая всемерную поддержку в лице нашего постоянного партнера - МВШСЭН, мы сумели воплотить идею, пройдя почти трехлетний путь.

Работа команды состояла из нескольких этапов:

- обобщение зарубежного опыта построения системы карьерного роста учителя (Великобритания, Финляндия, Сингапур);

- изучение мнения учителей, руководителей школ, слушателей магистерских программ МВШСЭН, сотрудников Регионального института развития образования, региональной профсоюзной организации о необходимости и возможности разработки системы дополнительных педагогических квалификаций (это создало ситуацию заинтересованности широкой педагогической общественности в проекте, подготовило почву для разработки модели, способствовало поиску интересных предложений для ее построения);

- проведение серии исследований по теме «Разработка рамочной модели квалификационных степеней (учитель–исследователь, учитель–методист, учитель–наставник) работников образования Ямало-Ненецкого автономного округа» в 2013 году в МВШСЭН (участие в проведении исследования стало частью образовательной программы по направлению «Менеджмент в образовании» для ямальских слушателей);

- апробация модели в двух муниципальных образованиях автономного округа (гг. Муравленко и Салехард) на основе приказа департамента образования и доработка самой модели и нормативной правовой базы для введения системы на всей территории округа (2014/15 учебный год);

- введение с сентября 2015 года педагогических статусов педагог–исследователь, педагог–методист и педагог–наставник в массовую практику в школы округа (изменение названия связано с длительными переговорами с правительством региона о полномочиях департамента в данном вопросе).

Остановимся на рамочной модели квалификационных степеней, разработанной для Ямала группой под руководством Е.А. Ленской.<sup>7</sup> Модель включает в себя следующие структурные элементы:

---

<sup>6</sup> Об образовании в Российской Федерации. Федеральный Закон 29.12.2012. № 273.

<sup>7</sup> Ленская Е.А. Отчёт о проведении исследования по теме «Разработка рамочной модели квалификационных степеней (учитель–наставник, учитель–методист, учитель–исследователь) работников образования Ямало-Ненецкого автономного округа». – М: МВШСЭН, 2013. – 169 с.

1. Требования к квалификационным категориям педагогического работника (профессиональный портрет, квалификационные характеристики-перечень профессиональных, метапрофессиональных и личностных компетенций).

2. Система измерения и оценки квалификационных характеристик для определения квалификационных категорий.

3. Основания для принятия решений о присвоении дополнительной квалификационной категории.

4. Рекомендации по финансированию учителей, имеющих дополнительные педагогические квалификации.

5. Примерные требования к содержанию и формам повышения квалификации работников образования ЯНАО, претендующих на получение дополнительной педагогической квалификации учитель-исследователь, учитель-наставник, учитель-методист.

Требования к каждой квалификационной категории включают профессиональный портрет, объекты и результаты деятельности, квалификационные характеристики. Профессиональные компетенции описывают способности в осуществлении основной деятельности, соответствующей квалификационной категории (учитель-исследователь, учитель-методист, учитель-наставник). Метапрофессиональные - характеризуют универсальные умения и навыки, способствующие эффективной реализации профессиональных компетенций. Личностные компетенции отражают индивидуальные особенности, ценности, установки личности, способствующие эффективной реализации профессиональных и метапрофессиональных компетенций.

Так, например, учитель-методист должен обладать профессиональными, метапрофессиональными и личностными компетенциями, необходимыми для успешной работы с педагогами. С точки зрения профессиональных компетенций, учитель-методист должен владеть инструментарием технологического оформления опыта и навыками работы со взрослой аудиторией (осуществить поиск, оценку и отбор инновационного опыта, учебно-методических, справочно-информационных и диагностических материалов, технологий, методик, сформировать из них базу данных для использования учителями школы; методически (технологически) описать и преобразовать инновационный педагогический опыт в образовательные технологии и конкретные методики, передать их учителям; транслировать лучшие образцы педагогических практик, владеть навыками консультирования и методической поддержки педагогов).

К числу метапредметных компетенций учителя-методиста относятся владение методологией и методиками разработки проектов, программ совместной деятельности, планов, технологических карт деятельности; умение предоставлять (презентовать, визуализировать, моделировать) актуальную информацию и результаты собственной деятельности; владение навыками культурной коммуникации (активное слушание, диалог, дискуссия).

Предполагается, что в личностном плане учитель-методист способен развивать и рационализировать свою деятельность, обладает способностями к системному мышлению, к сотрудничеству, проявляет толерантность в ситуациях делового общения, эмоциональную устойчивость.

Результаты деятельности учителя-методиста могут быть представлены в форме примерных рабочих программ, конкретных методических приемов, а также – в наличии учителей, подготовленных к внедрению технологий, техник и методик, соответствующих требованиям ФГОС.

Аналогичный подход использован при формировании требований к учителю-наставнику и учителю-исследователю (таблица 1).

| <b>Профессиональные компетенции</b>  |  |
|--|--|
| <i>Владеет андрагогическим инструментарием и навыками профессионального развития взрослых, а именно:</i>   |  |
| 1. Умеет организовать рефлексию деятельности (осуществлять анализ педагогической деятельности и определять уровень актуального развития педагога - имеющиеся компетенции, затруднения, потребности в развитии)   |  |
| 2. Умеет определять зону ближайшего и перспективного развития педагога (точки роста, востребованные компетенции) и организовать совместную деятельность по разработке индивидуальной программы профессионального роста педагога на ближайшую и дальнюю перспективу |  |
| 3. Владеет навыками кураторства, процессного консультирования и поддержки процессов индивидуального развития педагогов, а также оказания помощи молодым педагогам в подготовке открытых уроков, публичных выступлений  |  |
| 4. Умеет разрабатывать критерии оценки уровня профессионального развития, проводить диагностику и формулировать рекомендации   |  |
| 5. Владеет технологиями диагностики мотивации профессиональной деятельности и стимулирования педагогов, осуществляющих процессы саморазвития   |  |
| 6. Умеет передать (продемонстрировать и научить пользоваться) инструментарий для саморазвития.   |  |
| <i>Владеет методологией и инструментарием проектировочной деятельности и на этой основе:</i>   |  |
| 7. Умеет исследовать ситуацию и выявлять потребности в развитии кадрового потенциала в школе, разрабатывать краткосрочные и долгосрочные программы развития кадрового потенциала школы   |  |
| 8. Умеет разрабатывать программы повышения квалификации педагогического коллектива и отдельных педагогов   |  |
| 9. Владеет информацией о различных формах повышения квалификации учителей (внешних и внутренних) и может формировать целевые запросы (заказы) на повышение квалификации отдельных педагогов в зоне их ближайшего развития  |  |
| <b>Метапрофессиональные компетенции:</b>   |  |
| 1. Обладает способностями к критическому анализу проблемной ситуации, выявлению симптомов проблем, выделению затруднений, постановке проблем, построению «дерева проблем» и определению приоритетов в их решении.  |  |
| 2. Владеет методологией и методиками разработки проектов, программ совместной деятельности и планов деятельности.  |  |
| 3. Умеет предоставлять (презентовать, визуализировать, моделировать) актуальную информацию и результаты собственной деятельности   |  |
| 4. Обладает способностью осуществлять деловое общение: публичные выступления, проведение совещаний, рабочих встреч, деловую переписку, электронные коммуникации.   |  |
| 5. Владеет навыками культурной коммуникации (активное слушание, диалог, дискуссия).  |  |
| <b>Личностные компетенции:</b>   |  |
| 1. Способен к сотрудничеству и готов находиться в позиции «равного» - партнерской позиции.   |  |
| 2. Способен к саморазвитию.  |  |
| 3. Является «рефлексирующим практиком», способным к анализу как собственной деятельности и профессионального развития, так и молодых педагогов.  |  |
| 4. Способен работать с многообразием индивидуальных траекторий развития.   |  |
| 5. Проявляет толерантность в ситуациях делового общения.   |  |
| 6. Эмоционально устойчив, всегда доброжелателен.   |  |

Результаты опроса директоров школ автономного округа, проведенного в 2014 году, показали, что идея наставничества не является новой для региона, однако реализуется она по-разному. Так, в 35% случаев директора школ указали, что система наставничества доступна только начинающим учителям и только в первый год их работы, 42% руководителей образовательных организаций сообщили, что в школах эта система доступна для всех новых учителей (в том числе и тех, кто уже имеет опыт преподавания в других школах), а 21% директоров ответили, что такая система доступна всем учителям школы, нуждающимся в поддержке.

<sup>8</sup> Ленская Е.А. Отчёт о проведении исследования по теме «Разработка рамочной модели квалификационных степеней (учитель-наставник, учитель-методист, учитель-исследователь) работников образования Ямало-Ненецкого автономного округа». – М: МВШСЭН, 2013. – 169 с.

Учителя автономного округа, участвовавшие в опросе 2014 года, выделили в качестве предпочтительных для себя форм подготовки практическое занятие, мастер-класс и тренинг - все эти формы вполне вписываются в концепцию наставничества (таблица 2).

Таблица 2

Сопоставление данных по выбору форм организации занятий

| Формы организации занятий          | ВСЕ | Город/регион |     |            |      |
|------------------------------------|-----|--------------|-----|------------|------|
|                                    |     | Томск        | СПб | Красноярск | ЯНАО |
| практическое занятие               | 46  | 49           | 43  | 64         | 69   |
| мастер-класс                       | 35  | 41           | 37  | 36         | 65   |
| тренинг                            | 32  | 28           | 37  | 73         | 40   |
| проектирование                     | 29  | 27           | 23  | 55         | 33   |
| организационно-деятельностная игра | 27  | 22           | 13  | 64         | 31   |
| круглый стол, дискуссия            | 27  | 26           | 20  | 27         | 27   |
| открытый урок                      | 24  | 29           | 23  | 0          | 21   |
| занятия в компьютерном классе      | 23  | 28           | 20  | 9          | 23   |
| семинар                            | 21  | 16           | 33  | 0          | 19   |
| лекция                             | 21  | 17           | 33  | 18         | 10   |
| консультация                       | 17  | 19           | 17  | 9          | 10   |

Что же касается учителя-исследователя, эта квалификация оказалась наиболее востребованной директорами школ. Таких специалистов пригласили бы в свою школу более 54% директоров, причем еще 38% пригласили бы консультантов по проектной деятельности, а этот функционал входит в квалификацию учителя-исследователя. Такой интерес понятен, если директора более всего озабочены проектированием развития своей школы, им нужны и исследователи, способные проанализировать данные, и консультанты, способные предложить проектное решение.

Их ожидания, судя по всему, оправданы: «апробация дополнительных педагогических квалификаций способствовала процессу создания школьных команд педагогов, которые являются активными участниками всех мероприятий в рамках введения ФГОС, повышению квалификации в форме методических семинаров, мастер-классов, как на школьном, так и на муниципальных уровнях».<sup>9</sup>

В 2014 - 2015 учебном году департаментом образования автономного округа организована апробация модели дополнительных педагогических квалификаций в двух муниципальных образованиях: (гг. Муравленко и Салехард). Мотивацией педагогических работников, заявившихся на присвоение дополнительных педагогических квалификаций, стало уменьшение учебной нагрузки, желание внести свой вклад в развитие школы, возможность горизонтального карьерного роста, материальное поощрение, желание поделиться опытом.

Направления деятельности учителей, которым присвоены дополнительные педагогические квалификации, по мнению самих педагогов и руководителей школ, актуальны как для отдельной образовательной организации, так и для системы образования автономного округа в целом. Приоритетными направлениями деятельности учителей-методистов являются осуществление методического сопровождения образовательной организации по актуальным для неё направлениям; дидактического сопровождения предметных областей; посещение учебных занятий с последующим подробным анализом и разработкой рекомендаций.

<sup>9</sup> Педагогический статус. Образовательные бренды Ямала. Электронный ресурс. Режим доступа:// <http://praktiki.yamaledu.org/2014/regionalnye-praktiki-2014/pedagogicheskiy-status/>

Учителями–наставниками организована работа по повышению профессионального мастерства педагогических работников образовательной организации, осуществлению тьюторства через консультирование по вопросам методологии преподавания предмета, дидактики; совмещение проектирования уроков с обязательным посещением уроков и подготовкой анализа и рекомендаций.

Учителя-исследователи разработали школьный или муниципальный опытно-экспериментальный проект, руководили его реализацией, создав исследовательские группы на базе образовательной организации.

После принятых мер поддержки и развития педагогического корпуса школ ЯНАО<sup>10</sup> произошли определенные изменения как на институциональном уровне (вовлечение педагогов в процесс управления качеством образования, развитие корпоративной формы повышения квалификации педагогических работников), так и на муниципальном и региональном уровнях (развитие сетевого взаимодействия, создание творческих объединений педагогов, получивших дополнительные педагогические квалификации, формирование групп экспертов); повышение качества регионального образования.

Апробация дополнительных педагогических квалификаций способствовала процессу создания школьных команд педагогов, которые являются активными участниками всех мероприятий в рамках введения ФГОС, повышению квалификации в форме методических семинаров, мастер-классов, как на школьном, так и на муниципальных уровнях.

В ходе апробации дополнительных педагогических квалификаций менялась педагогическая деятельность. Педагоги технологизировали и транслировали свой опыт, участвовали в телекоммуникационных проектах, активно внедряли инновационные технологии. Получило развитие сетевое взаимодействие, у молодых педагогов повысилась мотивация участия в конкурсах различного уровня молодых педагогов.

Выход в массовую практику реализации проекта осуществлен в сентябре 2015 года после утверждения Правительством автономного округа Постановления №878 – П «О педагогическом статусе «учитель–исследователь», «учитель–методист», «учитель–наставник» в системе образования Ямало–Ненецкого автономного округа».<sup>11</sup> Нормативно правовой акт на уровне региона определяет требования, предъявляемые к педагогическим работникам при присвоении педагогического статуса, порядок его присвоения и оплаты стимульной надбавки. Кроме того, утверждены рекомендации по предоставлению портфолио претендента, положение о комиссии по присвоению педагогического статуса.

По итогам работы муниципальных комиссий статус присвоен 37 педагогам автономного округа. В большинстве случаев при уменьшении учебной нагрузки до 18 – 22 часов, с учетом выполняемой дополнительной работы, заработная плата учителей, получивших педагогический статус, возросла.

Таким образом, модель дополнительных квалификаций (учитель-методист, учитель-наставник и учитель-исследователь) может быть рассмотрена в качестве механизма профессионального карьерного роста педагога. Такая модель позволяет поддержать наиболее активных, творческих, опытных учителей, создает возможность развития кадрового потенциала школы, выступает в качестве условия формирования команды развития школы.

---

<sup>10</sup> Об утверждении окружной комплексной программы «Педагогические кадры Ямала на 2012-2015 годы. Постановление Правительства Ямало-Ненецкого автономного округа. 26.06.2012. № 509-П.

<sup>11</sup> О педагогическом статусе «Учитель-исследователь», «Учитель-методист», «Учитель-наставник» в системе образования Ямало-Ненецкого автономного округа. Постановление Правительства ЯНАО. 18.09.2015. № 878-П.