

Федорова Татьяна Анатольевна,
методист
МАОУ СОШ № 8 г. Калининграда

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА (СИСТЕМА СОПРОВОЖДЕНИЯ ПЕДАГОГОВ)

Введение

Вопрос о новой школе – это прежде всего вопрос о новом учителе...

*Но нового учителя просто создать нельзя, он может только
создаться и при том только условии, что он продолжает
"творить себя"
М.М. Рубинштейн*

В современном мире происходят быстрые и качественные изменения в области образования, которые требуют от педагога постоянного личностного и профессионального роста (требования, заложенные в Профессиональном стандарте).

Непрерывное образование, повышение квалификации – процесс трудоемкий, поэтому главным и существенным направлением кадровой политики является организация такой системы сопровождения педагогов, которая бы оказывала действенную помощь педагогам в развитии их педагогического мастерства, освоении ими современных образовательных технологий обучения и воспитания учащихся и содействовала выполнению целевых федеральных проектов, региональных и муниципальных программ образования.

Актуальность

Построение такой системы методического сопровождения педагогов как механизма управления инновационными процессами в условиях обновления школьного образования имеет особую актуальность. Модель методического сопровождения педагога в нашем понимании будет представлять собой специально организованный системный и целенаправленный процесс воздействия на педагога, ориентированный на осмысление им своего профессионального опыта, актуализацию саморазвития, личностное преобразование.

Целью методического сопровождения является создание условий для эффективного профессионально-личностного развития педагогов как фактора саморазвития, готовности к инновациям, творческой самореализации, повышения качества образования, решения инновационных проблем образовательного процесса.

Для достижения этой цели поставлены следующие **задачи**:

1. выявить на основе диагностики профессиональные дефициты педагогов, потребности и затруднения, связанные с введением обновленных ФГОС;

2. определить наиболее эффективные модели сопровождения (поддержки) учителей, на основе действующих в практике вариантов с четким осознанием результатов такого сопровождения;

3. оценить эффективность выбранных моделей сопровождения по результатам апробации в образовательной организации.

Описание

В рамках реализации обозначенной цели, прежде чем выстраивать методическое сопровождение, необходимо четко понимать значение понятий «сопровождать» и «сопровождение». «Сопровождать» (по А. Г. Лукьяненко) – значит, следовать, идти рядом с кем-то, а «сопровождение» - явление, действие вместе с кем-то. Сопровождающий прислушивается к мнению, потребностям сопровождаемого, помогает и советует, но при этом не навязывает свои ориентиры, действует совместно. Нами были определены наиболее оптимальные базовые принципы процесса управления методическим сопровождением педагогов:

- принцип приоритета интересов сопровождаемого (требует выявления и решения личных проблем, трудностей педагога);
- принцип учета этапов профессионального становления.

Чтобы изучить «должное» и реальное состояние профессиональной компетенции педагогов школы мы провели качественный анализ потенциала профессионального и личностного развития педагогов, самодиагностики определения их профессиональных затруднений и дефицитов (Приложение 1) и SWOT-анализ, которые позволили нам выявить наши сильные и слабые стороны, возможности и угрозы: наша школа расположена на окраине города, статус родителей не всегда соответствует нашим ожиданиям, по образовательным результатам за последний год наша школа оказалась в разряде школ с низким индексом социального благополучия и невысоких образовательных результатов.

Как организовать методическое сопровождение педагога, какие модели сопровождения подобрать, как сгруппировать педагогов – вопросы, которые возникли у нас после изучения результатов диагностики.

Так как модель методического сопровождения является эффективным ресурсом становления профессиональной компетентности педагога, то структура методического сопровождения представляет собой субъект-субъектные отношения и выглядит следующим образом:



В современной педагогике существуют разные формы и модели методического сопровождения. Мы предлагаем модели сопровождения педагога, которые оправдали себя и были результативны для нашей образовательной организации.

Модель «*тьюторское сопровождение*» представляет собой гибкую модель сопровождения молодых специалистов, основанную на индивидуальном подходе, способную обеспечить мотивацию учителя к самообразованию и профессиональному совершенствованию. Кто может быть тьютором для молодого педагога? Естественно, это должен быть человек, связанный непосредственно с образовательной деятельностью, например, методист школы, заместитель директора по учебной части, или опытный учитель. При тьюторском сопровождении молодых педагогов актуализируется образовательное пространство для педагога, при этом целевые установки задает сам учитель. Основные аспекты тьюторской модели сопровождения учителя заключаются в следующем:

- актуализация поля профессиональной деятельности (ценностные ориентации в профессии, границы деятельности, проблемы и успехи в практике, соотношение профессиональных компетенций, требуемых практикой, и личного опыта профессиональной деятельности);

- формирование индивидуального заказа;

- помощь в разработке индивидуальной программы профессионального развития и организация рефлексивного поля при реализации этой программы;

- организация условий для активного вхождения в профессиональное сообщество и позиционирования себя в нем;

- возможность применения результатов обучения через систему образовательных событий;

- анализ совместно с педагогом (или группой) содержания и динамики образовательного заказа.

Тьютор помогает руководителю образовательной организации управлять процессом профессионального развития педагогов, что, несомненно, важно для школы.

Существуют разные формы тьюторского сопровождения педагогов, мы в своей практике используем наставническую, диспетчерскую и образовательный консалтинг.

Диспетчерская модель (самая распространенная) тьюторского сопровождения молодых специалистов предполагает создание условий освоения молодым специалистом способов управления внутренними и внешними ресурсами с целью проектирования индивидуальной образовательной программы (ИОП учителя). Тьютор помогает выявить профессиональные и образовательные потребности молодого специалиста, спроектировать индивидуальную программу образования, обеспечивает

научно-методическое сопровождение процесса обучения начинающего учителя.

Тьюторское сопровождение предполагает обеспечение постоянного взаимодействия учителя с другими субъектами обучения, осуществление постоянного отслеживания заданной траектории индивидуальной программы.

Что касается этой модели, на наш взгляд, это самая «психологическая» модель, так как она создает такие условия взаимодействия, которые позволяют молодому учителю решить задачу самоопределения (кто Я) в окружающем образовательном пространстве; осуществить самодиагностику своих дефицитов (знания/незнания предметного содержания) и понять возможности использования собственных ресурсов (что Я могу). А главная задача тьютора помочь учителю адаптироваться в новом сообществе, «стать своим».

Наглядным результатом такого сопровождения является то, что ни один начинающий учитель не ушел из нашей школы, успешно осваивает профессию педагога и одна из них участвовала в конкурсе профессионального мастерства «Педагогический дебют», заняв призовое место.

Наставническая (менторская) форма сопровождения педагога позволяет выстроить актуальную для учителя индивидуальную образовательную траекторию и создать условия для повышения профессионального уровня. При такой форме наставник (ментор) больше выступает как коуч, анализирует зону ближайшего развития педагога, поставленные задачи и совместно с наставляемым разрабатывает программу сопровождения.

В своем взаимодействии с педагогом тьютор проходит три этапа.

Этап 1. Создает «избыточную» образовательную среду для педагога. Наставник раскрывает в педагоге его образовательный потенциал, формирует «образовательный запрос».

Этап 2. Сопровождает наставляемого учителя в процессе осуществления им профессиональной деятельности. Сопровождение педагога – разноплановый процесс и направлен на то, чтобы развить предметные, методические, психолого-педагогические и коммуникативные компетенции педагога.

Этап 3. Подводит итоги сопровождения. Чтобы оценить совместную деятельность, тьютор анализирует достигнутые педагогом результаты. Для этого он заполняет в отчетные периоды карту индивидуального сопровождения педагога (Приложение 2).

На этапе оценки тьютор проводит совместный с наставляемым рефлексивный анализ его деятельности и результатов. Вместе анализируют выбор стратегии, корректируют траекторию обучения или способы достижения промежуточных целей.

В нашей школе такая форма сопровождения имеет положительную тенденцию: наставляемый учитель изобразительного искусства показывает достойные образовательные результаты, ее воспитанники принимают самое

активное участие в творческих конкурсах разного уровня и занимают призовые места.

Образовательный консалтинг, как форма тьюторского сопровождения, использовался в нашей школе в случае внешних «вызовов» (переход на профессиональный стандарт, внедрение обновленных ФГОС НОО, ООО), когда необходимо было сопровождать сразу большое количество педагогов.

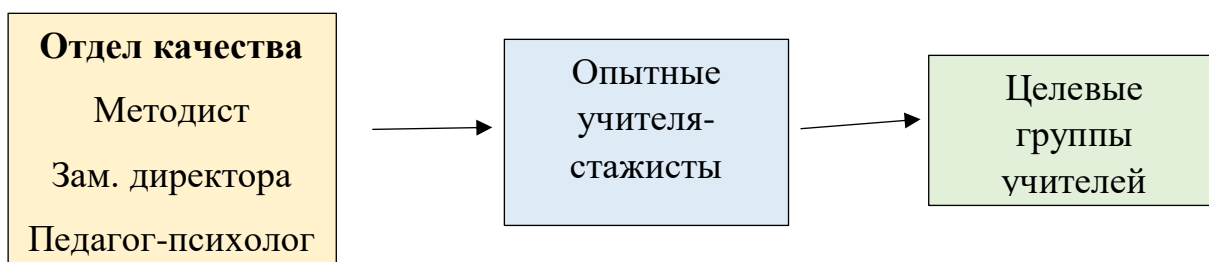
У истоков такого сопровождения стоит методист школы и опытные учителя из состава школьного «Отдела качества». Данная организационная модель представляет собой способ объединения в целевые группы специалистов с разными уровнями знаний, умений и навыков на условиях подчинения как непосредственному руководителю, так и руководителю целевого проекта (задачи).

В рамках этой модели сопровождения в первую очередь мы создали условия для актуализации поля профессиональной деятельности, формирования индивидуального заказа каждого педагога, организации процесса дополнительного профессионального образования (прохождения курсов повышения квалификации), разработке индивидуальной программы профессионального развития, и организации рефлексивного поля по результатам реализации индивидуальной программы профессионального развития.

Знают, что и когда?

Знают как?

Реализуют



Необходимо отметить, что выбор форм тьюторского сопровождения остается за администрацией школы и обусловлен некоторыми факторами: особенности педагогического коллектива (гендерный, возрастной состав и т.д.), социально-психологический климат, потенциал развития.

Тьюторское сопровождение, как практика разных форм сопровождения учителя, позволяет эффективно использовать кадровый ресурс для достижения стратегических задач школы, что мы и имеем по результатам организации такого сопровождения.

Следующая, используемая нами модель сопровождения, «образовательное событие», представляет собой непосредственные пробы педагога, обучение в деятельности, участие его в искусственно созданной ситуации, провоцирующей на очередные шаги проектирования зоны ближайшего развития. Целью названной модели сопровождения является переключение учителя с репродуктивного типа деятельности на самостоятельный поиск методических решений, развитие педагога как

творческой личности, превращение его в разработчика и автора инновационных методик.

Организационно-методическая поддержка проектирования и реализации — это главный принцип данной модели методического сопровождения.

Примерами образовательного события могут быть постоянно действующие семинары по решению кейсов, технологических пакетов, заседания педагогических студий, тренинги, педагогические мастерские, когда учитель учится тому, как вести себя в той или иной педагогической ситуации, как работать с разными детьми и т.д.

В практику нашей школы вошли педагогические студии, комплексные занятия, направленные на полное и всестороннее разрешение какой-то вполне определённой, вычлененной проблемы.

Суть студийных занятий заключается в обучении, но это обучение специфично. Оно построено на фундаменте приобретаемых педагогических знаний, получающих своё профессиональное воплощение тут же, на занятиях, на основе реального педагогического опыта и при уже сформировавшихся профессиональных привычках и взглядах. Работа в студии дает не только приобретение новых умений и знаний, это ещё и ломка профессиональных стереотипов и преобразование индивидуальной системы педагогических взглядов учителя.

К плюсам студийных занятий относится то, что каждая студия неповторима в сочетаниях форм, средств и личностного опыта руководителя. Более того, студии, непохожи одна на другую, потому что каждый учитель, являясь активным действующим лицом, выступает неповторимым слагаемым общей работы.

К минусам данной формы сопровождения можно отнести следующее: организация педагогической студии - дело чрезвычайно тонкое и сложное. Трудность в том, что любая сторона этого интересного дела представляет вопрос, на который нет готовых ответов. И не всегда просто создать необходимый для работы психологический климат, атмосферу раскрепощенности, взаимного расположения, дружелюбия и др., без которых учитель не станет ни рассуждать, ни вести диалог, ни делиться своим мнением.

Особенно запоминающимися для наших педагогов были студии «Формирующее или критериальное оценивание? За - против», «Мотивация ученика – зачем она нам?», «Специфика работы с гиперактивными детьми».



Масштабным образовательным событием, как модели сопровождения педагогов, для нашей школы явилась метапредметная неделя, объединенная единой темой «Что или Кто правит миром». Метапредметная неделя, как модель сопровождения, является эффективным способом повышения уровня профессиональной компетентности учителей в рамках реализации обновленных ФГОС. Выступая как масштабный образовательный проект, метапредметная неделя включает 4 этапа: методико-мотивационный, подготовительный, реализационный и рефлексивный. Нами была организована ситуация активного включения педагогов (92%) в новую деятельность интенсивного приобретения ими нового профессионального опыта и рефлексии его. Каждый день метапредметной недели был посвящен единой теме, но главным принципом организации дня - четыре «К»: креативность, критическое мышление, командность, коммуникация.

Положительным моментом этого события явилось активное включение в проектную и исследовательскую деятельность как учителей, так и обучающихся (100%), возросшего интереса к углубленному изучению некоторых учебных предметов.



«Образовательное *посредничество*» или персонифицированное сопровождение педагога. В рамках этой модели методического сопровождения школьный методист, или наставник выступает в роли консультанта по развитию педагога в освоении новой деятельности, новых социальных ролей. Консультирование, пожалуй, одна из самых распространенных форм организации персонифицированного сопровождения. При этом консультация позиционируется как:

- обсуждение учителем со специалистом (психологом, методистом и др.) какого-либо важного практического вопроса или любое плановое занятие с учителем или группой педагогов по определенной теме;

- совет профессионала по решению конкретной образовательной задачи, непосредственная помощь в восполнении дефицита знаний или умений у сопровождаемого учителя.

Посредническая позиция методиста или наставника выражается в выстраивании им взаимодействия через освоенные наставляемым ранее культурные инструменты, двигаясь к открытию новых способов достижения результата, наращивание нового продуктивного опыта.

Консультирование педагогов отличается особенной направленностью воздействия. Консультант не только ставит задачи передачи знаний, опыта определенному педагогу (или группе педагогов), но и стремится сформировать у него (них) творческое отношение к деятельности. При этом консультант может выступать в разных ролях: эксперта, оценивающего результаты деятельности и на этой основе дающего практические советы; диагноста, помогающего выявить причины профессиональных неудач или ментора (наставника), демонстрирующего способ решения профессиональной задачи и др. В любом случае, консультирование сосредоточено на конкретной проблеме и может осуществляться с привлечением внешних кадровых ресурсов (высококвалифицированных специалистов, знающих готовые решения и владеющие способами деятельности, необходимыми для их практического воплощения).

Примерами образовательного посредничества явилось для некоторых педагогов школы приобретение новой профессиональной компетентности - участие в профессиональных конкурсах (в частности, победное участие молодых педагогов в конкурсах «Педагогический дебют», «Сердце отдаю детям» и «Учитель года - 2023» на муниципальном уровне) и возросшая активность педагогов в обобщении и распространении своего опыта в педагогических изданиях (вовлеченность наших учителей составила 21% от общего количества).

И, наконец, созданная нами на файловом сервере школы и начинающая только работать, горячая линия оперативности сопровождения профессиональной деятельности педагогов «Служба поддержки учителя» - это тоже модель сопровождения, которая оказывает адресную, персонифицированную помощь педагогу «по горячим следам». Включение педагогов в единую информационную сеть, где каждый может самостоятельно

обсудить волнующие его вопросы на форуме, получить совет от специалистов онлайн, помогает также решать задачу роста профессиональной компетенции учителя.

Заключение

Опыт нашей деятельности по организации сопровождения педагогов, как одного из важнейших направлений кадровой работы, позволяет сделать вывод о том, что на сегодняшний день необходимо комплексное сопровождение педагогов.

Итогом организованного нами сопровождения педагогов стало, во-первых, закрепление в школе молодых специалистов, во-вторых, создание комфортной профессиональной среды внутри образовательного учреждения, позволяющей реализовывать актуальные задачи профессионального роста с учетом адекватно оцененного уровня компетентности учителя, с одной стороны, и запросов, потребностей самого педагога, с другой стороны. Наполнение школьного методического образовательного пространства ценностным смыслом, диалоговым общением, позициями осознанного выбора, значимыми для педагога действиями, событиями и встречами стало условием эффективности сопровождения учителя.

Но выбор форм методического сопровождения педагогов был и остается за администрацией школы исходя из целей и задач кадровой политики.

Адресная рекомендация.

Наша практика будет интересна представителям администрации школ, наставникам учителей, начинающих свою педагогическую деятельность. Школа готова презентовать опыт организации системы сопровождения педагогов через проведение семинара/педагогической студии или консультативного сопровождения»

Источники и литература

1. Балагурова М.С. Наставничество как условие профессионального становления начинающих педагогов // Инновационные педагогические технологии: материалы УП Международ. науч. конф. (г. Казань, октябрь 2017г.). – Казань: Бук. 2017. – С. 38–40. URL: <https://moluch.ru/conf/ped/archive/271/12933/>

2. Галицких, Е. О. Научно-методическое сопровождение педагогов в современных условиях развития школы / Е.О. Галицких, О. В. Давлятшина // Педагогический имидж. – 2016. – № 3. (32) – С. 16-26

3. Даутова, О.Б. Развитие системы сопровождения молодых педагогов: Методические рекомендации/ О.Б. Даутова, М.Г. Ермолаева, А.Н. Шевелев. – СПб.: АППО СПб., 2019. - 141 с.

4. Исследование предметных и методических компетенций учителей – URL: <https://academy.prosv.ru/teachers>

5. Национальная образовательная инициатива «Наша новая школа». [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.edu.ru/index.php?page_id=5&topic_id=5&sid=11024

6. Профессиональный стандарт «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)» : приказ Минтруда России от 18.10.2013 № 544н (с изм. от 25.12.2014) (Зарегистрировано в Минюсте России 06.12.2013 № 30550) [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс. – URL: <http://www.consultant.ru/law/hotdocs/30085.html>

7. Тараданова, И.И. Методические рекомендации для методических служб по сопровождению учителей в процессе реализации обновленных федеральных государственных образовательных стандартов начального общего образования и основного общего образования / И.И. Тараданова, А.А. Бучек, и др. ФГАОУ ДПО «Академия Минпросвещения России» - М: 2022, - 53С.

8. Ярцева В., Лазарева М. «Как организовать тьюторское сопровождение педагога».: [сайт]. URL: <https://vip.1obraz.ru/#/document/16/3546>.

АНКЕТА

Цель: диагностика профессиональных дефицитов учителя

Ф. И. О. _____

Уважаемый коллега, отметьте, пожалуйста, знаком «V» те пункты, в чем испытываете затруднения.

Раздел I. Дефициты в области общепедагогической профессиональной компетентности

Составление рабочих программ учебных предметов, курсов, модулей	
Разработка программ курсов внеурочной деятельности	
Организация и поддержание разнообразных видов деятельности обучающихся	
Организация самостоятельной работы обучающихся	
Профилактика и ликвидация пробелов в знаниях обучающихся	
Применение в образовательной деятельности: проблемного, развивающего, дифференцированного обучения и других СОТ	
Оценка эффективности и результатов обучающихся по предмету	
Выявление причин неуспеваемости обучающихся по предмету	
Организация работы с хорошо успевающими и одарёнными обучающимися	
Организация работы со слабо мотивированными обучающимися	
Формирование мотивации к обучению, развитие познавательных интересов обучающихся	
Осуществление межпредметных связей	
Освоение и применение современных достижений науки, техники, практики в профессиональной деятельности	

Раздел II. Дефициты в области оценочно-рефлексивной компетентности

Оценка результатов своей профессиональной деятельности	
Коррекция своей профессиональной деятельности	
Прогнозирование результатов своей профессиональной деятельности	

Раздел III. Дефициты в области педагогической деятельности при подготовке и проведении уроков

Подбор необходимого учебного материала в соответствии с поставленной целью урока	
Учёт психолого-педагогических возрастных особенностей обучающихся	
Подбор учебных заданий различной степени сложности	
Подбор методического обеспечения урока (пособия, раздаточные материалы, материалы на электронных носителях)	
Постановка цели урока в соответствии с ФГОС. Включение обучающихся в формулирование цели урока.	

Постановка образовательных задач урока	
Постановка воспитательных задач урока	
Постановка развивающих задач урока	
Включение обучающихся в планирование деятельности по достижению цели и задач урока	
Чёткое определение места каждого урока в системе уроков по данной теме	
Выбор оптимальных методов, форм, приёмов и средств обучения	
Рациональное распределение времени урока	
Создание условий для актуализации опыта обучающихся	
Проблемное изложение материала урока	
Предоставление возможности выбора для обучающихся оптимальных методов, форм, приёмов и средств обучения	
Умение использовать рефлексию на уроке	
Вовлечение в урочную деятельность обучающихся с различной учебной мотивацией и учебными достижениями	
Самоанализ урока	

Раздел IV. Дефициты в области психолого-педагогической компетентности

Учет психологических особенностей возраста в процессе обучения обучающихся	
Владение приемами планирования и организации учебной деятельности обучающихся	
Владение приемами планирования и организации личного труда	

Раздел V. Дефициты в области коммуникативной компетентности

Социальное взаимодействие на принципах толерантности и безоценочности	
Разрешение конфликтных ситуаций	
Взаимодействие со смежными специалистами по вопросам обучения, воспитания и развития обучающихся	
Участие в профессиональных дискуссиях и обсуждениях	

Приложение 2

Карта индивидуального сопровождения учителя

Решение о сопровождении принято «__» _____ 20__ г.

Индивидуальное сопровождение ведет: _____

Общие сведения об учителе.

Ф. И. О. учителя	
Преподаваемый предмет:	
Общий педагогический стаж	
Стаж работы в образовательной организации	
Нагрузка в 20__ / __ уч. г.: (часы/классы)	

Реализуемые программы по классам	
Общие сведения об аттестации	
Общие сведения о повышении квалификации	

2. Мотивация индивидуального сопровождения.

2.1. Общий характер затруднений (проблем), испытываемых учителем:

- общепедагогические;
- психолого-педагогические;
- методические;
- научно-теоретические;
- организационные;
- другие: _____.

2.2. Затруднения (проблемы) проявляются: (вносится информация на основе анкеты «Диагностика профессиональных дефицитов»)

Недостаточное знание	Недостаточное умение

- другие (выявленные на основе методов диагностик затруднений): _____.

2.3. Диагностика проведена с учетом:

- обращений самого учителя за помощью, консультацией;
- обращений (жалоб) учащихся;
- обращений (жалоб) родителей;
- обращений (жалоб) классных руководителей;
- обращений педагога-психолога, социального педагога;
- обращений (рекомендаций) представителей администрации ОО;
- другое: _____.

3. Анализ итогов реализации программы индивидуального сопровождения

Проблема	Способ диагностики результатов	Выводы	
		До сопровождения	После сопровождения

4. Общее заключение о результатах индивидуального сопровождения учителя

4.1. Индивидуальное сопровождение можно считать:

успешным, эффективным	не вполне успешным, не вполне эффективным	неэффективным
-----------------------	---	---------------

4.2. Выявленные в результате предварительной диагностики проблемы удалось:

решить полностью	решить частично	не удалось решить
------------------	-----------------	-------------------

4.3. Причины, по которым не состоялось индивидуальное сопровождение и/или не удалось решить проблемы:

4.4. Сопровождаемый учитель:

- нуждается в дальнейшем полномасштабном сопровождении;

- нуждается в поддержке, наставнике, консультанте для решения наиболее сложных проблем;
- не нуждается в сопровождении;
- нуждается в повышении квалификации в системе постдипломного образования;
- нуждается в разработке индивидуального маршрута повышения квалификации.

5. Наиболее эффективные пути (способы) сопровождения:

5.1. Наиболее эффективной можно считать:

- самостоятельную деятельность сопровождаемого учителя под руководством сопровождающего;
- совместную деятельность сопровождаемого и сопровождающего;
- деятельность была неэффективной.

6. Отзывы (данные собеседований):

- обучающихся (с обучающимися);
- классных руководителей (с классными руководителями);
- родителей (с родителями);
- педагога-психолога (с педагогом-психологом) и др. специалистами;
- отзывы, данные собеседований с сопровождаемым учителем, самоанализ деятельности и т. п.