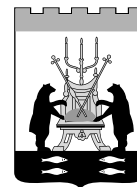


ВОЗМОЖНОСТИ КАРЬЕРНОГО РОСТА УЧИТЕЛЯ



Роза Шерайзина,
ректор Института
непрерывного
педагогического
образования
Новгородского
государственного
университета имени
Ярослава Мудрого,
доктор
педагогических
наук



**Марина
Александрова,**
проректор по
учебной работе
регионального
Центра развития
образования,
кандидат
педагогических
наук

В современных условиях значительно усложняется деятельность учителя. Разнообразие программ и учебников; школьники, живущие в широком информационном пространстве; высокие требования родителей и работодателей к образовательному процессу и его результатам; активное участие общественности в управлении школой — всё это оказывает влияние на педагога. А с другой стороны — его низкий социальный статус, социальная незащищённость, недостойная заработная плата, отсутствие современного учебно-методического обеспечения педагогической деятельности, неуважительное отношение родителей и школьников к учительскому труду и т.д. приводят к тому, что учителя испытывают профессиональный дискомфорт. В этих условиях особенно важно создать в школе особый микроклимат, способствующий реализации творческого потенциала учителя, развитию его инициативы, активности, поиску путей совершенствования своей деятельности. Возникает острая необходимость в том, чтобы руководители образования различных уровней выявляли, стимулировали и поддерживали новаторскую творческую деятельность в педагогической среде, активно формировали общественное мнение о талантливых учителях. Настало время разработать и реализовать в образовательной сфере программы, найти способы управления карьерным ростом педагогов, решительно преодолевая сложившиеся стереотипы построения карьеры в образовании. Существует мнение: управлять карьерой педагога невозможно. Но ведь одна из причин, по которой управлять этим процессом сложно, — отсутствие стратегии развития самого образовательного учреждения. Многие руководители сетуют на то, что нельзя, дескать, точно рассчитать, как и к чему приведёт каждый следующий шаг в этом направлении. Но образовательная сфера предоставляет большие возможности для карьерного роста учителя. Ведь карьеру нужно рассматривать не только как восхождение по административной лестнице, а как **возможность стать уникальным специалистом в своей области**. Поэтому очень важно поощрять стремление педагогов к непрерывному образованию, к совершенствованию своих профессиональных навыков. В этом смысле учитель и образовательное учреждение — равноправные творцы учительской карьеры, если в школе правильно сочетаются личные интересы педагога и стратегические интересы школы. В этом многое зависит от руководителей школы, от их умения управлять карьерой учителей ежедневно, планировать её на несколько ходов вперёд, выстраивать карьерный план гибким, допускающим корректировку в связи с возникающими обстоятельствами. В определённом смысле **у каждого учителя есть некий «карьерный потолок»**. Но если интересно работать, воплощать свои идеи, **то такого «потолка» практически не существует.**

Педагогическая карьера прочно связана с развитием творческих способностей учителя, с созданием в школе способов его стимулирования.

Определённая система в этом направлении сложилась в Новгородской области. Она включает:

- творческую направленность аттестации и повышения квалификации учителей и руководителей образовательных учреждений;
- стимулирование особых достижений в профессиональной деятельности педагогических и руководящих работников;
- присвоение по итогам аттестации специальных званий «Педагог-исследователь», «Руководитель-исследователь», «Методист-исследователь», «Эксперт педагогической деятельности», «Эксперт управленческой деятельности»;



- ежегодные конкурсы педагогического мастерства по номинациям «Педагогическая надежда», «Учитель-профессионал», «Лучшие из лучших»;

- создание общественных кафедр инновационной практики и лабораторий результативного опыта.

Рассмотрим подробнее компоненты этой деятельности, суть которой — **управление карьерным ростом педагога**.

Особое место в стимулировании карьерного роста учителей занимает система повышения квалификации в области. Отличительная особенность курсовых мероприятий, проводимых Новгородским региональным Центром развития образования, — использование технологий развивающего обучения, активное включение в этот процесс учителей и руководителей, достигших высокой результативности своей деятельности. Им предоставлен широкий выбор тематики курсов повышения квалификации, позволяющий педагогу и руководителю самим определять направление совершенствования своего профессионального мастерства.

Региональный Центр развития образования составляет ежегодно план курсовой подготовки (а это свыше 3000 человек) по заявкам практических работников и органов управления образованием. Кроме того, свыше 300 человек ежегодно повышают квалификацию на внебюджетной основе.

Особой популярностью у педагогических работников Новгородской области и за её пределами (у педагогов Салехарда, Сургута, Барнаула и других территорий) пользуются экспертно-аттестационные курсы: «Педагогическое мастерство», «Педагог-исследователь», «Методист-исследователь», «Руководитель-исследователь», «Эксперт педагогической деятельности» и «Эксперт управленческой деятельности». Основа популярности этих курсов — актуальность их содержания, практическая направленность, научно обоснованный отбор способов, активных средств и форм

Из истории учительской профессии в России

В давние времена на Руси лица, выполнявшие учительские обязанности, не имели специального образования. Впервые вопрос о высшем педагогическом образовании возник в конце XVIII в. В 1779 г. при Московском университете был организован учительский семинарий, который стал первоначальной формой высшего педагогического образования в стране. В это же время определяются государственные требования к профессиональной подготовке учителей и законодательно оформляется их правовой статус. Учителя городских училищ освобождались от экзамена на первый классный чин, а по истечении 4-х лет работы утверждались в чине 10 класса и получали звание «Личный почётный гражданин».

В соответствии с Уставом 1804 г. были открыты трёхгодичные педагогические институты при университетах — Московском (1804), Харьковском (1811), Казанском (1812), Дерптском (1820) и Киевском (1834). Выпускники этих учебных заведений обязаны были прослужить учителями не менее 6 лет. Получившие степень магистра могли преподавать в институтах.

Среди педагогических институтов выделялся созданный на базе учительской семинарии (1804) Санкт-Петербургский, который в 1816 г. преобразован в Главный педагогический институт и должен был руководить всеми педагогическими институтами при университетах. В нём, кроме учителей гимназии, готовили адъюнктов и профессоров для высших учебных заведений. В 1819 г. на его основе создан Петербургский университет.

По Уставу 1864 г. нагрузка учителей гимназии составляла 12 часов, а зарплата 80–120 рублей в месяц — очень большая по тем временам сумма. Кроме того, шла доплата за проверку тетрадей, а позднее и за классное руководство (около 13 рублей). Многие учителя вели дополнительные оплачиваемые уроки. У преподавателей пения и гимнастики заработок был несколько ниже. Если при открытии гимназии учителю не доставало учебной нагрузки до полной ставки, ему платили как за полную нагрузку. Учителям полагались денежные пособия при переходе в учебное заведение более высокого уровня и при переезде к новому месту службы в другой город.

После 25 лет работы учителя получали пенсию, равную окладу, а после 30 лет плюс ещё 50% оклада.

Кроме того, за выслугу и хорошую службу полагались различные награды: очередной чин, орден, премии, звания личного и потомственного гражданина, кафтаны и т.д. Считалось, что учителя гимназий получают достаточное жалование, а потому им запрещалось принимать любые виды приношений от обществ и частных лиц.

В архиве сохранились документы, свидетельствующие о том, что 3 января 1911 года высочайшим приказом удостоены нагрудных золотых медалей на Анненской ленте начальница Новгородской Николаевской женской гимназии С.А. Хоцевич, преподавательницы Ю.А. Пензина, А.П. Станишевская, Е.К. Губерозова. Серебряные медали на Андреевской ленте вручены В.А. Грачёвой и на Анненской ленте — А.Л. Элкиной.

Архивные документы красноречиво свидетельствуют о том, что в царской России серьёзно решались проблемы социальной обеспеченности учителей, их квалификационного роста, профессиональной карьеры.



Таблица 1

Основные компоненты программы	Вид курсов				
	«Педагогическое мастерство»	«Педагог-исследователь»	«Методист-исследователь»	«Руководитель-исследователь»	«Эксперт педагогической деятельности»
Цель	Создание условий для оценки уровня квалификации и профессионализма педагога, развитие способности к критериальному анализу педагогической деятельности	Формирование способности к рефлексивной самоорганизации в исследовательской деятельности	Формирование способности к рефлексивной самоорганизации в исследовательской деятельности	Формирование способности к рефлексивной самоорганизации в исследовательской деятельности	Развитие способности к самоорганизации, к критериальному анализу профессионально-педагогической деятельности
Категория	Педагогические работники	Педагог-экспериментаторы, педагоги-исследователи, методисты	Методисты, имеющие опыт работы	Руководящие работники, имеющие опыт экспериментальной работы	Эксперты педагогической деятельности
Объём курса	160 час., из них ауд. — 64 час., самост. раб. — 96	200 час., из них ауд. — 80, самост. — 120	200 час., из них ауд. — 80, самост. — 120	200 час., из них ауд. — 80, самост. — 120	280 час., из них ауд. — 160, самост. — 120
Форма контроля	Зачёт, контрольная работа, итоговая аттестация на 2-ю, 1-ю, высшую категорию	Зачёт, контрольная работа, выпускная работа	Зачёт, контрольная работа, выпускная работа	Зачёт, контрольная работа, выпускная работа	Зачёт, контрольная работа, выпускная работа
Форма документа о повышении квалификации	Свидетельство о повышении квалификации и документ о прохождении экспертизы второго направления	Свидетельство о присвоении квалификации «Педагог-исследователь»	Свидетельство о присвоении квалификации «Методист-исследователь»	Свидетельство о присвоении квалификации «Руководитель-исследователь»	Удостоверение, дающее право выполнять функции эксперта педагогической деятельности
Содержание Модуль 1	Педагогическая деятельность: предмет, технология, критерии анализа	Методологические и психолого-педагогические основы педагогического исследования	Методологические и психолого-педагогические основы педагогического исследования	Методологические и психолого-педагогические основы педагогического исследования	Методологические и психолого-педагогические основы экспертной деятельности
Модуль 2	Самооценка уровня исследовательской культуры педагога	Методологические основы описания:			
		опыта инновационной деятельности	опыта инновационной методической деятельности	опыта инновационной управленческой деятельности	опыта организации экспертизы педагогической деятельности
Модуль 3	Оценка уровня квалификации и профессионализма	Содержательные и технологические критерии концептуализации:			
		педагогической деятельности	методической деятельности	управленческой деятельности	экспертной педагогической деятельности
Выпускная работа	—	Концепция педагогического опыта	Концепция инновационного методического опыта	Концепция инновационного управленческого опыта	Экспертиза педагогической деятельности

Таким образом, творческий и развивающий характер курсов повышения квалификации и их связь с аттестацией педагогических и управленческих кадров позволяют выстроить горизонтальную

карьеру учителей. Им присуждается 2-я, 1-я и высшая категории не по формальным признакам, а как результат их творческого развития. Такой подход к аттестации способствует активному включению



в неё педагогов. Так, если в 2002 году получили высшую категорию 883 педагога и 173 руководителя образовательных учреждений, то в прошлом году — 1673 учителя и 324 руководителя.

Второй аспект проектирования горизонтальной карьеры педагогических работников в области — получение дополнительных квалификаций: «исследователь», «эксперт» и «методист», что повышает социальный статус педагогов в профессиональном сообществе региона. Так, в «Положении о свидетельстве «Педагог-исследователь» отмечается, что этот документ вручается в торжественной обстановке представителями органов управления образованием наиболее квалифицированным, творческим педагогическим работникам, которые успешно прошли курсовую подготовку по программе «Педагог-исследователь» и проявили способности в исследовательской деятельности. Срок действия свидетельства — семь лет. В течение этого времени педагог-исследователь принимает активное участие в научно-исследовательской и научно-методической деятельности, в выявлении противоречий и решении проблем, требующих экспериментального исследования; оказывает консультативную поддержку коллегам в инновационной деятельности и передаче своего опыта, руководит опытно-экспериментальной работой, деятельностью творческих и исследовательских групп.

Новый социально-профессиональный статус получают и педагоги, участвующие в конкурсах педагогического мастерства. Это третий аспект проектирования педагогической карьеры. Особенность новгородского областного конкурса педагогического мастерства в том, что в нём участвуют наряду с мастерами педагогического труда студенты старших курсов педагогических специальностей Новгородского государственного университета имени Ярослава Мудрого. Проводится конкурс по трём номинациям: «Педагогическая надежда»,

«Учитель-профессионал» и «Лучший из лучших». Цель конкурса — стимулировать творческую инициативу и новаторство в педагогической среде, выявлять педагогов, имеющих высокие результаты в деятельности и заслуживших общественное признание. Конкурс призван способствовать повышению социального статуса и профессионализма работников образования, их общественной поддержке; формированию в обществе убеждённости в социальной и гражданской значимости учителя как носителя новых ценностей и гражданских установок.

В номинации «Педагогическая надежда» участвуют студенты — победители психолого-педагогической олимпиады; в номинации «Учитель-профессионал» — победители городских (районных) конкурсов педагогического мастерства; в номинации «Лучшие из лучших» — победители (1–3-е места) областных этапов конкурсов педагогического мастерства прошлых лет.

Программа областного конкурса требует от каждого участника нестандартных решений, творческого отношения ко всем мероприятиям, проявления индивидуальности. Награждение участников и победителей конкурса предусматривает вручение всем участникам конкурса памятных дипломов, а победителям — Почётных грамот Комитета образования области и призов за 1-е место — 30000 рублей, за 2-е место — 20000 рублей, за 3-е место — 10000 рублей. Студентам за 1–3-е места — по 10 тысяч рублей.

Кроме того, победителям конкурса устанавливаются надбавки к заработной плате за особые достижения в профессиональной деятельности сроком на один год: за 1-е место — в размере 80% ставки; за 2-е место — 50%; за 3-е место — 20%.

Победителю областного этапа конкурса гарантируется издание авторских материалов; даётся рекомендация для поступления в аспирантуру на педагогические специальности.



Жюри конкурса имеет право выступить с инициативой о представлении победителя к отраслевым и государственным наградам.

Номинационные жюри областного конкурса имеют право дать представление в Главную аттестационную комиссию для принятия решения в соответствии с нормативными документами по аттестации о присвоении (подтверждении, если имеется) высшей квалификационной категории участникам конкурса педагогического мастерства.

Как видим, особая атмосфера конкурса и его результаты стимулируют педагогов к развитию своего профессионального мастерства. Участие в конкурсе приносит огромное удовлетворение всем конкурсантам даже без получения материальной выгоды.

Четвёртый аспект проектирования карьеры — стимулирование особых достижений педагогических и руководящих работников государственных и муниципальных образовательных учреждений области — надбавки к заработной плате в соответствии с результатами практической деятельности. Положение устанавливает надбавки на один год с 1 сентября по 31 августа. Надбавку в размере 20% получают учителя начальных классов, учителя 5–10-х классов получают её в зависимости от результатов тестирования учащихся, а 11-х классов — по результатам ЕГЭ. Кроме того, надбавка в 20% устанавливается учителям, подготовившим в текущем учебном году победителей областных олимпиад, конкурсов, смотров, воспитателям и руководителям дошкольных образовательных учреждений в зависимости от среднего числа дней посещения ребёнком этого учреждения. Надбавки в размере 30% устанавливаются педагогическим работникам, подготовившим победителей (1–3-е места) российских и международных конкурсов (за каждого победителя).

Ещё один аспект проектирования педагогической карьеры в области связан с присвоением статуса руководителя

(педагога) лаборатории результативного опыта или общественной кафедры инновационной практики. Лаборатория результативного опыта создаётся для обобщения и распространения опыта образовательных учреждений, достигающих высоких результатов в реализации Программы развития образования Новгородской области. Лаборатория — структурное подразделение образовательного учреждения (дошкольного, общего (среднего), специального, дополнительного образования детей и начального профессионального). Её сотрудники готовят к изданию материалы реализации Программы развития образования, пропагандируют передовой опыт, содействуют региональному Центру развития образования в повышении квалификации педагогов, оказывают консультативную помощь учителям и руководителям образовательных учреждений. Руководитель лаборатории результативного опыта может участвовать в заседаниях Учёного совета Новгородского регионального центра развития образования. Он планирует работу лаборатории, участвует в экспертизе деятельности педагогов своего образовательного учреждения.

В нашей области получила распространение и такая структура, как общественная кафедра инновационной практики. Создаётся она в образовательных учреждениях дошкольного, общего (среднего), дополнительного образования детей и начального профессионального образования. Общественная кафедра осуществляет научное руководство, обобщает результаты опытно-экспериментальной работы образовательного учреждения по актуальным проблемам развития образования, координирует экспериментальную работу в образовательном учреждении, оказывает консультативную и методическую помощь учителям, содействует региональному Центру развития образования в проведении обучающих семинаров для руководителей муниципальных методических служб и образовательных учреждений,



готовит к изданию методические и научно-методические материалы.

В состав кафедры входят педагогические работники образовательного учреждения и методисты (преподаватели) регионального Центра развития образования. Состав кафедр утверждается приказом директора учебного заведения по согласованию с ректором регионального Центра развития образования. Руководитель кафедры избирается большинством голосов из числа членов кафедры и утверждается приказом директора школы. В рамках полномочий руководитель кафедры участвует в заседаниях Учёного совета Новгородского регионального центра; планирует работу кафедры, осуществляет научно-методическое руководство деятельностью сотрудников; участвует в экспертизе деятельности педагогов своего образовательного учреждения. Всё это учитывается при его аттестации.

Разработанная и успешно реализуемая в области система поощрений способствует творческой самореализации педагогов, руководителей, студентов, что проявляется в повышении их активности и включённости в инновационную деятельность. Только за последние три года получили различные поощрения на региональном уровне (благодарности, почётные грамоты, именные стипендии («Господин Великий Новгород», «Стипендия им. Ярослава Мудрого», «Стипендия первого президента Новгородского Государственного университета В.В. Сороки») 1860 педагогов, 233 преподавателя университета, 280 студентов. Возросло число учителей и руководителей, аттестованных на высшую категорию. Надбавки к окладу за результативность инновационной деятельности получили более 5060 человек. 587 педагогов и руководителей образовательных учреждений удостоены квалификации «Педагог-исследователь», «Руководитель-исследователь» и 81 — «Эксперт педагогической деятельности», «Эксперт управленческой

деятельности». Статус региональных и федеральных экспериментальных площадок получили 150 образовательных учреждений.

Эффективность региональной системы карьерного роста педагогов, с нашей точки зрения, обеспечивается, прежде всего, тем, что в неё включены педагогический и управленческий персонал области независимо от места работы — университет, региональный центр развития образования, городское или сельское общеобразовательное учреждение.

В качестве примера условий для квалификационной и социальной карьеры педагогов могут служить различные формы стимулирования научно-профессионального роста, расширение компетенций, получаемых студентами, преподавателями, педагогами и руководителями. Так, тринадцать лет ведётся совместная международная деятельность коллективов института непрерывного педагогического образования НовГУ им. Ярослава Мудрого, Новгородского регионального центра развития образования и педагогических коллективов школ области. За это время реализованы проекты «Билингвальное образование», «Подготовка студентов к инновационной деятельности в школах Новгородской области» («Фонд Фольксваген»), «Билингвальная образовательная программа по курсу «Управление персоналом» (международная программа России и Германии А. Герцена), «Первичная социально-профессиональная адаптация студентов к педагогической деятельности в сельской школе», «Научно-методическое и психологическое сопровождение педагогов сельских школ» («Фонд Форда»). Всё это способствовало росту научного потенциала Новгородской образовательной системы: защищено 6 докторских и 70 кандидатских диссертаций. За разработку учебно-научного комплекса «Учитель в открытой образовательной системе» шести преподавателям университета присуждена премия Правительства РФ.



Лауреатом премии Министерства образования Германии стал декан психолого-педагогического факультета Михаил Певзнер, ныне проректор по международной деятельности университета.

Большую роль в становлении должностной и квалификационной карьеры многих педагогов Новгородской области сыграло движение «За профессионализм в управленческой деятельности». Многие педагоги получают дополнительное высшее образование по специальности «Менеджмент организации» (специализация «Менеджмент в образовании»). Оно учитывается при аттестации руководителей образовательных учреждений, при выдвижении педагогов на руководящие должности. За девять лет подготовки в университете по этой специальности 32% выпускников повышены в должности, 70% руководителей экспериментальных площадок получили высшее управленческое образование.

Ярким примером системного повышения профессионализма управленческих кадров могут служить Боровичский, Старорусский и Хвойнинский районы. Во главе образования этих районов стоят высококвалифицированные менеджеры Людмила Александровна Иванова, кандидат педагогических наук; Валентина Григорьевна Яковлева и Галина Ярославна Бабурцева, имеющие высшее управленческое образование и другие.

В г. Старая Русса и Старорусском районе работает 76 руководителей общеобразовательных учреждений, из них 57 получили образование по специальности «Менеджмент организации». Отличительная особенность образовательных учреждений района — их включённость в экспериментальную деятельность, высокая результативность. Ежегодно по итогам реализации областной программы развития образования район занимает призовые места. А в Боровичском районе все руководители образовательных учреждений и резерв на руководящую должность (а это 222 человека) имеют высшее управленческое образование.

Профессиональная компетентность управленцев позволила инициировать муниципальную целевую межотраслевую программу на 2005—2008 годы «Боровичи — наш общий дом». Системообразующим блоком программы стал раздел «Боровичи — обучающееся сообщество». Каждому жителю района открыт доступ к овладению навыками, знаниями и информацией, создана возможность полноценно участвовать в жизни города и района.

В Хвойнинском районе усилия отдела образования направлены на развитие управленческого персонала не только образовательных учреждений, но и предприятий (организаций) других сфер деятельности. Совместное обучение специалистов различных сфер при получении высшего управленческого образования способствовало их включению в разработку целевой программы содействия организациям в профессиональном развитии персонала. В соответствии с программой на подготовку и повышение квалификации кадров (1176 человек) направлено за последние три года более 10 млн рублей.

На территориях всех сельских советов созданы общественные комиссии содействия занятости, которые обеспечивают кадрами предприятия, решают воспитательные задачи. Так, например, в сентябре — октябре проведено 10 территориальных конференций по теме: «Совместная работа сельских администраций, образовательных учреждений и социума по социально-экономическому развитию района, воспитанию подрастающего поколения, подготовке кадров». В конференциях участвовали дети, родители, педагоги, руководители градообразующих предприятий, работники сельских администраций.

Систематическая работа с кадрами в районе способствовала тому, что руководители предприятий стали активнее взаимодействовать с образовательными учреждениями по проблемам профориентации, подготовки кадров, производственной практики студентов.



Выстраивание муниципальной системы карьерного роста кадров способствует развитию всего муниципального образования. За короткий срок сделали должностную карьеру многие учителя-победители и призёры региональных, муниципальных, российских конкурсов «Учитель года», причём веер должностей достаточно широк. Так, Андрей Александрович Шанов стал заведующим отделом образования Пестовского района, Екатерина Александровна Кологутина — учительница начальных классов — стала заместителем заведующего отделом образования Пестовского района. Заведующей психолого-педагогической муниципальной службой стала учительница начальных классов деревни Меглицы Мошенского района. Этот список можно продолжить.

А вот каковы маршруты карьерного роста педагога Новгородской области (табл. 2):

Таблица 2

Социальная карьера	Квалификационная карьера	Должностная карьера
<p>награды и поощрения: Благодарность, Почётная грамота руководства образовательного учреждения, муниципального образования, регионального образования, Министерства образования РФ;</p> <p>Нагрудные знаки «Почётный работник общего образования РФ», «Почётный работник начального профессионального образования РФ», «Почётный работник среднего профессионального образования».</p> <p>Победители (призёры) конкурсов профессионального мастерства (конкурс «Учитель года», конкурсы методических служб, авторских разработок, воспитательных систем и др.) муниципального, регионального и федерального уровня</p>	<p>результаты аттестации педагогов: учитель 2-й, 1-й, высшей категории.</p> <p>результаты курсовой подготовки: педагог-исследователь, эксперт педагогической деятельности, эксперт управленческой деятельности, эксперт по аттестации общеобразовательных учреждений, учитель-методист;</p> <ul style="list-style-type: none"> • учёная степень: кандидат педагогических наук, доктор педагогических наук • результаты участия в инновационной деятельности на разных уровнях: <ul style="list-style-type: none"> — руководитель (педагог) экспериментальной площадки образовательного учреждения, муниципального, регионального, федерального образования; — руководитель (педагог) лаборатории результативного опыта (ЛРО); — руководитель (педагог) общественной кафедры инновационной практики. <p>Почётные звания: «Заслуженный учитель РФ», «Народный учитель РФ», лауреат Премии Правительства РФ, лауреат Премии Президента РФ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • заместитель директора; • методист муниципального отдела образования; • методист Новгородского регионального центра развития образования; • директор (заведующий) образовательного учреждения; • специалист муниципального отдела образования; • специалист регионального отдела образования; • заместитель заведующего муниципального отдела образования; • заведующий муниципальным отделом образования; • заместитель заведующего комитета образования области; • председатель комитета образования области

Обобщая всё вышеизложенное, отметим, что в Новгородской области складывается устойчивая система управления профессиональной карьерой учителей, которую мы рассматриваем как организационно-педагогическое сопровождение сознательного продвижения педагога к более высокому статусу — социальному,

должностному, квалификационному. А это помогает учителям видеть перспективу, мотивировать их к совершенствованию своего мастерства. Это положительно влияет и на профессиональное состояние человека, и на успех нашего общего дела.

г. Новгород Великий