



## ГОРИЗОНТАЛЬНАЯ ПЕДАГОГИЧЕСКАЯ КАРЬЕРА КАК ИННОВАЦИОННЫЙ МЕХАНИЗМ СОЦИАЛЬНЫХ ЛИФТОВ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ СФЕРЫ ОБРАЗОВАНИЯ

В. ЯСВИН

**«Пусть это звучит как парадокс, но беззаветно преданных современной несовершенной школе педагогов я считаю одними из самых вредных для детей».**

*Павел Петрович Блонский,  
из книги «Трудовая школа», 1919 г.*

### Педагогические функции в современных образовательных моделях

Для современных образовательных моделей характерна широкая направленность содержания образовательного процесса: наряду с традиционным когнитивным содержанием, образование направлено на эмоциональное, нормативно-поведенческое, социальное и экспрессивное (умение выражать себя) развитие личности [1, 2]. Сильна межпредметная интеграция, наряду с традиционными дисциплинами, вводятся курсы, в которых границы между отдельными предметами стираются. На занятиях обсуждаются актуальные социальные проблемы, развиты исследовательские и проектные формы образования. Школьники имеют возможность выбирать индивидуальные образовательные траектории: набор учебных дисциплин, глубину освоения отдельных курсов и тем.

Всё это обуславливает необходимость кооперации между педагогами — учителями-предметниками, наставниками-воспитателями и педагогами дополнительного образования.

Воспитательная работа и психолого-педагогическое сопровождение школьников строятся на базе учёта их интересов и проблем. Акцент ставится на самореализацию школьников, их личностный рост, индивидуальную ответственность за собственный выбор. На основе консультаций классных руководителей и учителей-предметников в образовательные курсы вносятся изменения в соответствии с потребностями и интересами, возникающими у учащихся.



В. ЯСВИН

ГОРИЗОНТАЛЬНАЯ ПЕДАГОГИЧЕСКАЯ КАРЬЕРА КАК ИННОВАЦИОННЫЙ МЕХАНИЗМ СОЦИАЛЬНЫХ ЛИФТОВ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ СФЕРЫ ОБРАЗОВАНИЯ

Педагоги должны быть солидарны в своих взглядах на смыслы и цели образования. Функционал педагогов включает преподавание нескольких предметов, руководство проектной деятельностью, индивидуальную и групповую воспитательную работу, а также внеурочные занятия и консультирование школьников (рис. 1.). Таким образом, каждый педагог в равной мере выступает в роли учителя-предметника и наставника-воспитателя.



**Рис. 1. Педагогические функции в современных образовательных моделях**

Для решения различных школьных проблем создаются временные проблемные советы, комитеты, творческие группы и т.п., функции которых заключаются в выработке стратегии школы и отдельных её подразделений, планировании образовательной деятельности, организации повышения квалификации коллег, поддержке молодых специалистов и т.д.

Очевидно, что в условиях реализации современных образовательных моделей объективно возрастает дифференциация педагогов по уровню их педагогических способностей и профессиональной квалификации.

## Проект регламента горизонтальной педагогической карьеры

Горизонтальная педагогическая карьера является социальным инструментом повышения качества образования на основе стимулирования стремления педагогов к повышению уровня своей профессиональной компетентности и общественной активности.

17

Управление  
и проектирование  
[ 35 – 66 ]





## КОНЦЕПЦИИ И СИСТЕМЫ

Горизонтальная педагогическая карьера представляет собой специфический механизм обеспечения социальных лифтов для работников сферы образования в рамках их педагогической деятельности. При этом система горизонтальной педагогической карьеры не дублирует систему квалификационных требований к педагогической деятельности, предусмотренных соответствующими стандартами и положениями, а также систему научных степеней и академических званий.

Горизонтальная педагогическая карьера основывается на иерархической структуре педагогических званий: «педагог-мастер», «педагог-консультант», «педагог-исследователь» и «педагог-эксперт» (рис. 2).

Для присвоения каждого педагогического звания соискатель должен соответствовать определённым требованиям в рамках единых критериев педагогического опыта, профессиональной компетентности и эффективности персональной деятельности в сфере образования (см. табл. 1).

Присвоение каждого последующего педагогического звания предполагает наличие у соискателя предшествующих званий, за исключением особых случаев, когда звание «педагог-эксперт» может быть присвоено общепризнанным выдающимся деятелям системы образования с учётом их особых профессиональных и общественных заслуг, без предшествующего присвоения им звания «педагог-исследователь».

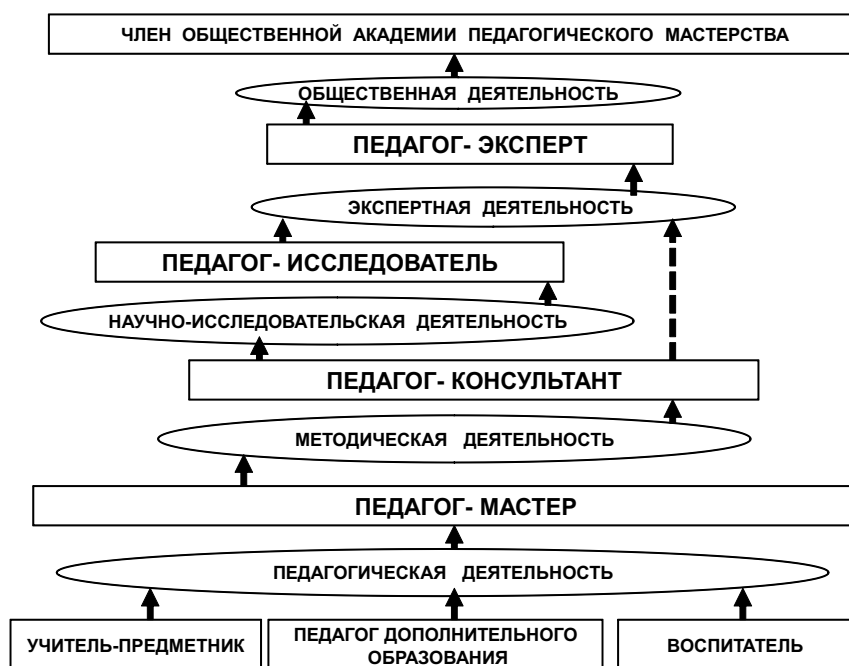
Для общественного управления системой горизонтальной педагогической карьеры создаётся общественная Академия педагогического мастерства, действительными членами и членами-корреспондентами которой становятся обладатели высшего педагогического звания — «педагог-эксперт».

Система горизонтальной педагогической карьеры является социальным механизмом гражданского общества, укрепления и развития государственно-общественного характера управления системой образования, поскольку все педагогические звания присваиваются общественным экспертным советом Академии педагогического мастерства.

Звание «педагог-мастер» может быть присвоено общественным экспертным советом Академии педагогического мастерства на основании представления (ходатайства) общественного совета образовательного учреждения, в состав которого обязательно должны входить представители его педагогической и родительской общественности, а также члены администрации.

Звания «педагог-консультант» и «педагог-исследователь» могут присваиваться общественным экспертным советом Академии педагогического мастерства на основе представлений муниципальных или региональных органов управления образованием, методических центров, профессиональных обществ.

Высшее педагогическое звание «педагог-эксперт» может быть присвоено соискателю общественным экспертным советом Академии педагогического мастерства на основе представления региональных или федеральных органов управления образованием; региональных или федеральных общественных организаций; региональных или федеральных профессиональных сообществ.



**Рис. 2. Структурно-содержательная модель горизонтальной педагогической карьеры**

Присвоение званий членов-корреспондентов или действительных членов общественной Академии педагогического мастерства осуществляется на основе устава данной организации.

О присвоении соискателям определённого педагогического звания сообщается в «Бюллетене Академии педагогического мастерства» и других корпоративных средствах массовой информации (региональная «Учительской газета» и т.п.), им вручается соответствующее удостоверение и нагрудный знак (значок) с соответствующей символикой.

Педагогические звания предполагают определённые преференции для их обладателей, в частности, при прохождении аттестаций и распределении премиальных средств образовательных организаций.

Соискатель на определённое звание горизонтальной педагогической карьеры подаёт в соответствующий орган, рекомендуемый его общественному экспертному совету Академии педагогического мастерства, своё профессиональное портфолио, на основании которого происходит рассмотрение данной кандидатуры.





**Таблица 1.**  
**Индикаторы, критерии и требования к присвоению педагогических званий в рамках «горизонтальной педагогической карьеры»**

Индикаторы	Критерии	Требования к присвоению педагогических званий				
		Педагог-мастер		Педагог-консультант	Педагог-исследователь	Педагог-эксперт
		Учитель	Воспитатель, педагог дополнительного образования			
Общая профессиональная компетентность	Основное профессиональное образование	Высшее педагогическое или психолого-педагогическое образование, в том числе второе высшее по педагогическим или психолого-педагогическим специальностям				
	Стаж педагогической деятельности (включая работу по совместительству)	Не менее 5 лет	Не менее 8 лет	Не менее 8 лет	Не менее 12 лет	
	Дополнительное профессиональное образование	Повышение квалификации по преподавательскому предмету или общей дидактической направленности не менее 72 ч за последние три года	Повышение психолого-педагогической квалификации, участие в тренингах не менее 72 ч за последние три года	Повышение методической квалификации не менее 36 ч за последние два года	Повышение исследовательской квалификации не менее 36 ч за последние два года	Дополнительно не требуется
Учёные степени		Не требуется			Магистр или кандидат наук	



Наличие почётных дипломов и благодарностей региональных или федеральных органов управления образованием	Наличие почётных дипломов за экспериментально-исследовательскую и инновационную деятельность	Наличие почётных дипломов и благодарностей муниципальных органов управления образованием	Наличие почётных дипломов и благодарностей муниципальных органов управления образованием	Наличие почётных дипломов и благодарностей муниципальных органов управления образованием	Наличие почётных дипломов и благодарностей муниципальных органов управления образованием	Наличие почётных дипломов и благодарностей муниципальных органов управления образованием
Участие в качестве члена жюри в профессиональных конкурсах или в качестве эксперта соответствующих фондов, грантов, советов и т. п.	Участие в качестве члена жюри в профессиональных конкурсах или в качестве эксперта соответствующих фондов, грантов, советов и т. п.	Наличие грантов регионального уровня в области исследовательской, проектной или инновационной деятельности.	Наличие грантов регионального уровня или побед в профессиональных конкурсах муниципального уровня.	Наличие грантов профессионального мастерства не ниже муниципального уровня.	Участие в конкурсах профессионального мастерства не ниже муниципального уровня.	Участие в конкурсах профессионального мастерства не ниже муниципального уровня.
Опыт работы учителем и (или) воспитателем, педагогом дополнительного образования, руководителем образовательного учреждения; наличие авторских методических разработок; опыт подготовки или повышения квалификации педагогических кадров	Опыт работы учителем и (или) воспитателем, педагогом дополнительного образования, руководителем образовательного учреждения; наличие авторских методических разработок; опыт подготовки или повышения квалификации педагогических кадров	Опыт преподавания передовых методов на углублённом уровне или коррекционно-педагогической работы с особыми категориями учащихся	Опыт преподавания передовых методов на углублённом уровне или коррекционно-педагогической работы с особыми категориями учащихся	Наличие опыта работы с учащимися разного возраста или работа с особыми категориями учащихся	Наличие опыта работы с учащимися разного возраста или работа с особыми категориями учащихся	Наличие опыта работы с учащимися разного возраста или работа с особыми категориями учащихся
Известность в профессиональном сообществе, в том числе руководстве экспериментальными и инновационными площадками на основе собственных разработок	Известность в профессиональном сообществе, в том числе руководстве экспериментальными и инновационными площадками на основе собственных разработок	Подтверждённые данные об успешном социальном профессиональном самоопределении выпускников	Подтверждённые данные об успешном социальном профессиональном самоопределении выпускников	Наличие высоких результатов личностного развития учащихся и их социализации	Наличие высоких результатов личностного развития учащихся и их социализации	Наличие высоких результатов личностного развития учащихся и их социализации
Общие показатели эффективности педагогической деятельности	Общие показатели эффективности педагогической деятельности	Наличие стабильной или положительной динамики их результатов в течение последних трёх лет	Наличие стабильной или положительной динамики их результатов в течение последних трёх лет	Наличие стабильной или положительной динамики их результатов в течение последних трёх лет	Наличие стабильной или положительной динамики их результатов в течение последних трёх лет	Наличие стабильной или положительной динамики их результатов в течение последних трёх лет
Опыт и результативность педагогической деятельности	Опыт и результативность педагогической деятельности	Опыт и результативность педагогической деятельности	Опыт и результативность педагогической деятельности	Опыт и результативность педагогической деятельности	Опыт и результативность педагогической деятельности	Опыт и результативность педагогической деятельности

21

Управление и проектирование [ 35 - 66 ]





**КОНЦЕПЦИИ И СИСТЕМЫ**

**Таблица 1 (продолжение)**

Освоение и использование эффективных педагогических и информационных технологий	Использование в учебном процессе интерактивных и инновационных педагогических технологий	Использование методик мониторинга личностного развития, введение коммуниктивными технологиями и т. п.	Информированность о новейших разработках в области образовательных (педагогических) технологий	Разработка собственных технологий или методик в сфере образования	Широкое профессиональное признание педагогической или научно-педагогической деятельности
Достижения в эксклюзивной подготовке отдельных обучающихся	Подготовка не менее пяти призеров предметных олимпиад (конкурсов) исследователей и проектных работ) муниципального уровня, или одного призера регионального уровня, или пяти победителей и призеров школьных олимпиад (конкурсов) для образовательных учреждений с особым контингентом учащихся	Подготовка участников творческих конкурсов, смотров, фестивалей и т. п. муниципального уровня в течение трёх лет, или подтверждённое профессиональное самоопределение ряда выпускников (воспитанников) и их профессиональные достижения	Подготовка не менее 10 педагогов, ставших «педагогами-мастерами», или не менее двух победителей (призёров) профессиональных конкурсов муниципального уровня, или трёх педагогов, ставших «педагогами-консультантами»	Подготовка не менее двух педагогов, ставших «педагогами-исследователями» или руководителями инновационных площадок, или консультативные триё педагогов по подготовке магистерских (кандидатских) диссертаций или выпускных работ	Постоянное консультирование педагогов, методистов, руководителей, научных сотрудников

[ 5 - 8 ]  
Методология  
воспитания



Педагогическое сотрудничество	Участие в методических объединениях и научных сообществах, организация работы с родителями	Руководство методическими объединениями или научно-педагогическими сообществами	Руководство региональными методическими объединениями и консультирование педагогических сообществ.
Участие в социально-культурной жизни образовательных учреждений	Руководство школьными клубами, театрами; организация детских и молодежных лагерей, фестивалей, праздников, акций, экскурсий, шефской работы и т. п.	Подготовка или консультирование педагогов по организации социальной жизни культурной жизни образовательных учреждений	Консультирование и экспертная деятельность по организации социально-культурной жизни образовательных учреждений
Лично полученные экспериментально-инновационной и методической деятельности	Участие в апробации новых учебных программ, дидактических технологий и т. п.	Подготовка методических пособий для педагогов, а также пособий и дидактических материалов для учащихся и т. п.	Консультирование разработок и экспертизы программ, учебников, учебных пособий и методических пособий и т. п.
Участие в жизни научного методического сообщества	Участие в апробации новых программ до-полнительного образования или технологий воспитания и личностного развития и т. п.	Выступление не менее чем на двух конференциях регионального уровня за последние три года, работа в методических советах муниципальной уровня.	Работа в научно-методических, редакционных, экспертных советах регионального и федерального уровней
Преподавательская, экспертная и консультативная деятельность	Наставническая работа с молодыми педагогами в рамках образовательного учреждения, руководство студенческой практикой и т. п.	Проведение семинаров и мастер-классов на муниципальном и региональном уровне и (или) преподавание в вузе, на курсах повышения квалификации, руководство стажировками и т. п.	Экспертные выступления в советах, коллегиях, в СМИ регионального и федерального уровней







## Модель педагогического портфолио

Предлагаемая модель педагогического портфолио основывается на компетентностном подходе к оценке деятельности учителя. Портфолио включает документы отчётного и статистического характера, самоанализ педагога, его тематические эссе, проектные разработки, отзывы руководителей и коллег, иллюстративные материалы и т.д. (рис. 3).

Данная модель портфолио может быть использована как для учителей-предметников, так и для педагогов дополнительного образования. Портфолио может быть представлено как на бумажном, так и на электронном носителе.

В основе структуры предлагаемой модели портфолио лежит представление о содержании профессиональной компетентности учителя, как совокупности общих педагогических и управленческих способностей, основанных на знаниях, опыте, ценностях и склонностях (табл. 2).

Педагогическая компетентность рассматривается как совокупность индивидуальных навыков в образовательной сфере, в сочетании с инициативностью, адекватным социальным поведением, эффективной коммуникацией, способностью сотрудничества и преодоления конфликтов в групповой деятельности.

Педагогическая компетентность включает не только когнитивную и операционально-технологическую составляющие, но и мотивационную, этическую, социальную и поведенческую. Она включает результаты профессионального образования, систему ценностных ориентаций и т.д.

Многофункциональность и многомерность педагогической компетентности позволяют решать самые различные профессиональные и социальные проблемы, актуализируя различные психологические процессы и механизмы.

Далее на рис. 3. **Модель портфолио для педагогического персонала образовательных учреждений.**

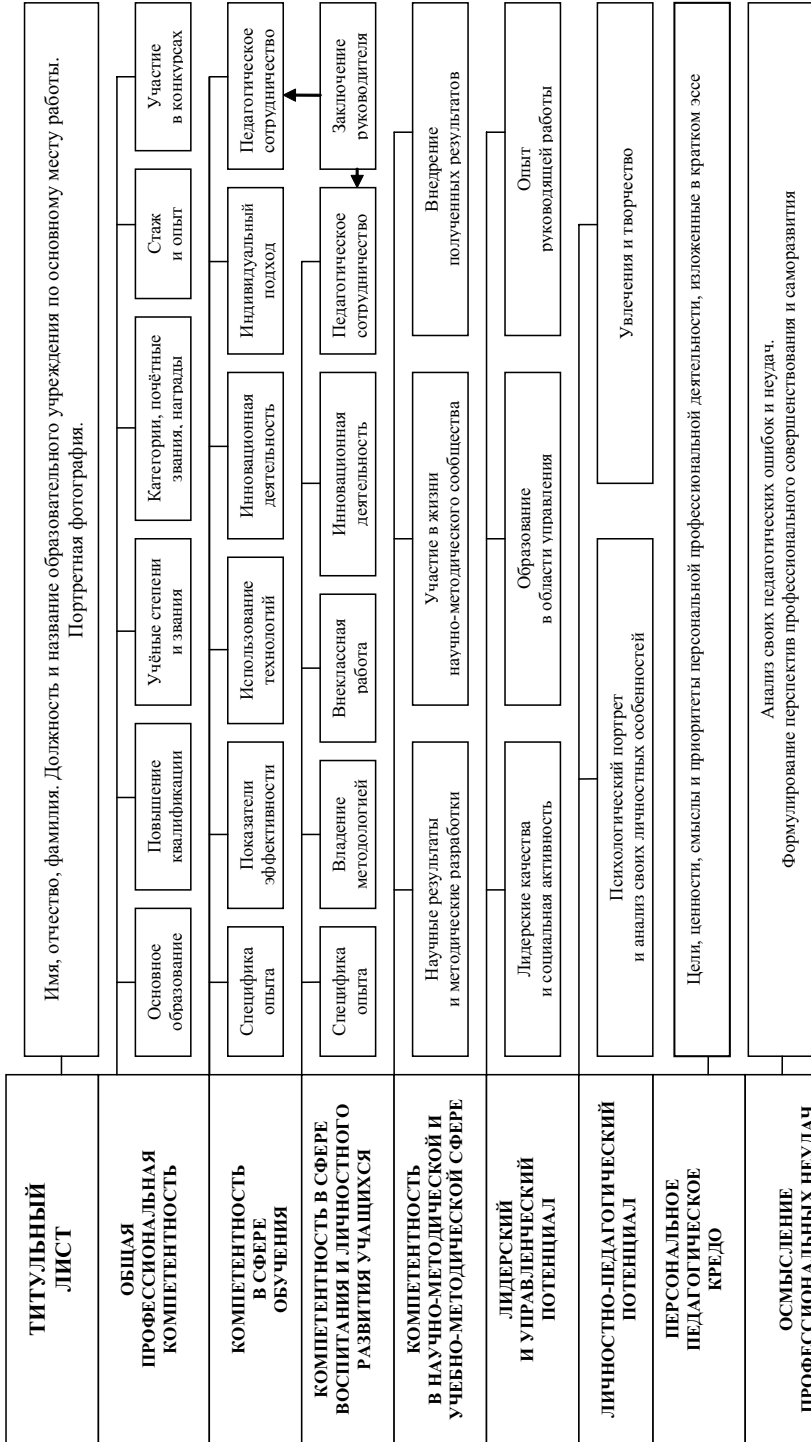


Рис. 3

ИП

Управление и проектирование [ 25 - 66 ]





Таблица 2.

Содержание портфолио для педагогического персонала образовательных учреждений

№	Подразделы	Содержание	Иллюстративные материалы
1	<b>ТИТУЛЬНЫЙ ЛИСТ</b> Имя, отчество, фамилия. Должность и название образовательного учреждения по основному месту работы		Портретная фотография
2	<b>ОБЩАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ</b>		
2.1	<b>Основное профессиональное образование</b>	Наименование оконченных средних и высших профессиональных учебных заведений, факультетов (отделений), полученных специальностей и присвоенных квалификаций, даты получения соответствующих свидетельств и дипломов	Ксерокопии полученных документов, грамот, благодарностей и т.п.
2.2	<b>Дополнительное профессиональное образование</b>	Наименование образовательных учреждений и программ (курсов) повышения квалификации, полученных специальностей и присвоенных квалификаций, даты получения соответствующих свидетельств и дипломов	
2.3	<b>Учёные степени и академические звания</b>	Наименование научных степеней, научных специальностей и научных (научно-образовательных) учреждений, в которых проходила подготовка и защита диссертаций. Даты присвоения научных степеней и академических званий	
2.4	<b>Квалификационные категории, почётные звания, государственные и общественные награды</b>	Наименование присвоенных квалификационных категорий, званий и наград. Наименование учреждений, присвоивших данные категории, звания и награды. Даты их присвоения	
2.5	<b>Стаж и опыт педагогической деятельности (включая работу по совместительству)</b>	Наименования образовательных (научно-образовательных, научно-методических) учреждений и занимаемых в них должностей. Даты начала и окончания работы	
2.6	<b>Результаты участия в профессиональных конкурсах и грантах</b>	Наименования и даты конкурсов, а также учреждений, под эгидой которых проводились данные конкурсы (гранты)	



<b>КОМПЕТЕНТНОСТЬ В СФЕРЕ ОБУЧЕНИЯ</b>	
3	<p><b>3.1 Специфика опыта учебной деятельности</b> (учительской, кружковой, тренерской и т.п.)</p> <p><b>3.2 Общие показатели эффективности учебной деятельности</b></p> <p><b>3.3 Освоение и использование эффективных образовательных и информационных технологий</b></p> <p><b>3.4 Экспериментально-педагогическая деятельность</b></p> <p><b>3.5 Достижения в исключивной подготовке отдельных учащихся</b></p>
	<p>Наименование преподаваемых учебных дисциплин (в том числе, элективных курсов, программ дополнительного образования и т.п.). Опыт работы с учащимися различных образовательных ступеней. Наименование образовательных учреждений и сроки преподавания</p> <p>Динамика результатов итоговых аттестаций учащихся, выпускных экзаменов, ЕГЭ, вступительных экзаменов в высшие и средние учебные заведения и т.п. Данные о профессиональном самоопределении и поступлении выпускников в специальные профессиональные заведения по профилю преподаваемых учебных дисциплин. Данные о преподавании предметов на углублённом уровне.</p> <p>Использование подходов и методов развивающего образования (компетентного, деятельностного, исследовательского, интегративного и т.п. подходов; интерактивных, творческих, исследовательских, проектных и т.п. методов). Организация внеурочной и внешкольной деятельности учащихся, направленной на повышение их компетентности в преподаваемых дисциплинах (экспедиции, музейная педагогика и т.п.). Использование информационных технологий и современных технических средств в процессе преподавания</p> <p>Сотрудничество с научно-методическими учреждениями и специалистами в области разработки, апробации и внедрения инновационных образовательных технологий. Разработка дидактической проблематики в рамках экспериментальных площадок, инновационных проектов, временных научно-исследовательских коллективов и т.п.</p> <p>Количество учащихся (команд), подготовленных к предметным олимпиадам, конкурсам, фестивалям, соревнованиям и т.п. и показанные ими результаты. Динамика данного показателя. Результаты работы с отдельными учащимися, требующими особого педагогического подхода (учащиеся с медико-психологическими проблемами, «педагогической запущенностью», дивергентным поведением и т.п.). Разработка индивидуальных образовательных траекторий по преподаваемому предмету</p>
	<p>Фотографии и другие материалы из личного архива</p> <p>Сводные статистические таблицы и графики. Грамоты, благодарности и т.п.</p> <p>Краткий аналитический отчёт. Примеры планов, сценариев, эскизов дизайна соответствующих занятий. Отзывы и заключения экспертов. Фото-видеоматериалы и т.п.</p> <p>Названия проектов, сведения об их научном руководстве, формулировки проблематики и персональных функций в их реализации. Примеры лично полученных исследовательских результатов. Отзывы руководителей проектов</p> <p>Статистические таблицы. Ксерокопии соответствующих грамот, дипломов, сертификатов учащихся. Краткие отчёты о динамике учебных успехов «проблемных» учащихся. Примеры индивидуальных образовательных программ. Отзывы. Благодарности. Экспертные заключения</p>

27

Управление  
и проектирование  
[ 35 - 66 ]





Таблица 2 (продолжение)

3.6	<b>Педагогическое сотрудничество с коллегами и родителями</b>	Участие в методических объединениях. Подготовка аналитических материалов и участие в педагогических консилиумах. Проведение интегрированных (уроков) занятий с преподавателями других дисциплин. Проведение совместных уроков (занятий) с преподавателями «своего» предмета. Проведение открытых уроков. Взаимодействие с родителями и их педагогическое консультирование (участие в родительских собраниях, индивидуальные собеседования и т.п.)	Аналитическая справка о проведённых интегрированных или совместных уроках (занятиях), их планы (сценарии, эскизы). Сводные таблицы участия в педагогических консилиумах и родительских собраниях и проблематика выступлений на них. Отзывы учителей-партнёров и экспертов. Отзывы и благодарности родителей. Фото-материалы и т.п.
3.7	<b>Экспертное заключение об учебной деятельности педагога</b>	Краткое заключение завуча (директора) об учебной деятельности педагога	Отзывы коллег (как из данного, так и из других образовательных учреждений) о посещённых уроках (занятиях) данного педагога. Грамоты, благодарности и т.п.
4	<b>КОМПЕТЕНТНОСТЬ В СФЕРЕ ВОСПИТАНИЯ И ЛИЧНОСТНОГО РАЗВИТИЯ УЧАЩИХСЯ</b>		
4.1	<b>Специфика опыта воспитательной деятельности</b>	Характер и опыт работы с учащимися разного возраста. Наименование образовательных учреждений и сроки работы в них	Фотографии и другие материалы из личного архива
4.2	<b>Владение методологией воспитания и личностного развития учащихся</b>	Знание важнейших психолого-педагогических теорий и подходов формирования личности. Использование в работе методик психолого-педагогической диагностики личностного развития. Участие в семинарах и тренингах, посвящённых проблемам воспитания и развития	Библиографический список любимых прочитанных книг по теории воспитания и личностного развития. Примеры педагогического анализа результатов диагностики личностного развития учащихся
4.3	Участие в социально-культурной жизни образовательного учреждения	Руководство школьными клубами. Организация школьных лагерей, фестивалей, праздников, акций, экскурсий, шефской работы и т.п. Участие в подготовке школьных газет, альманахов, радиопередач и т.п.	Благодарности, отзывы. Фотографии и другие материалы из личного архива



4.4	<b>Экспериментально-педагогическая деятельность</b>	Сотрудничество с научно-методическими учреждениями и ведущими специалистами в области разработки методики воспитательной работы. Разработка данной проблематики в рамках экспериментальных площадок, инновационных проектов, временных научно-исследовательских коллективов и т. п.	Названия соответствующих проектов, сведения об их научном руководстве, формулировки проблематики и персональных функций в их реализации. Примеры лично полученных исследовательских и проектных результатов. Отзывы руководителей проектов
4.5	<b>Педагогическое сотрудничество с коллегами и родителями</b>	Участие в методических объединениях классных руководителей, наставников, воспитателей и т. п. Подготовка диагностических и аналитических материалов и участие в педагогических консилиумах. Взаимодействие с родителями и их психолого-педагогическое консультирование (Участие в родительских собраниях, индивидуальные собеседования и т. п.)	Сводные таблицы участия в педагогических консилиумах и родительских собраниях и проблематика выступлений на них. Отзывы и благодарности родителей. Фото- видеоматериалы и т. п.
4.6	<b>Экспертное заключение о воспитательной деятельности педагога</b>	Краткое заключение директора (заместителя директора) о воспитательной и лично развивающей деятельности педагога	Грамоты, благодарности и т. п.
5	<b>КОМПЕТЕНТНОСТЬ В СФЕРЕ НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКОЙ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b>		
5.1	<b>Лично полученные научные результаты, разработанные методические и учебные материалы</b>	Проведение собственных научных исследований (как в области педагогики, так и других наук). Научно-методические разработки. Изобретения. Разработка авторских учебных курсов и программ. Подготовка методических пособий для учителей, а также учебных пособий, учебников, дидактических материалов, хрестоматий для учащихся и т. п.	Списки научных и научно-методических публикаций. Разработанные учебные программы. Учебники, учебные и методические пособия и т. п. Отзывы и рецензии специалистов. Ксерокопии дипломов, сертификатов и т. п.
5.2	<b>Участие в жизни научно-методического сообщества</b>	Участие в конференциях и семинарах. Работа в научно-методических советах. Членство в научных организациях (академиях, ассоциациях, союзах и т. п.). Работа в редакционных советах научно-методических изданий (в том числе электронных) и т. п.	Списки участия и выступлений на конференциях и семинарах. Ксерокопии членских удостоверений и т. п.
5.3	<b>Преподавательская, экспертная и консультативная деятельность</b>	Преподавательская работа в высшей школе, в программах повышения квалификации. Проведение семинаров и мастер классов для педагогов. Консультирование педагогов. Членство в экспертных советах, жюри педагогических конкурсов и т. п. Выступления в передачах в качестве эксперта	Программы преподаваемых курсов, проведенных семинаров и т. п. Записи теле- и радиопередач

№

Управление  
и проектирование  
[ 35 - 66 ]





Таблица 2 (окончание)

<b>ЛИДЕРСКИЙ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ</b>		
6	Лидерские качества и социальная активность	Публикации, записи выступлений. Фотографии и другие материалы из личного архива.
6.1	Опыт организационной деятельности. Участие в работе выборных органов и общественных организаций. Волонтерская деятельность. Публикации и выступления в СМИ социально-политического характера	Ксерокопии полученных документов. Рефераты выполненных работ.
6.2	<b>Образование в области управления</b>	Выписки из трудовой книжки. Ксерокопии грамот, благодарностей и т.п.
6.3	<b>Опыт руководящей работы</b>	
<b>ЛИЧНОСТНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ</b>		
7	Изданные по усмотрению сотрудника результаты психологического самоанализа (в том числе и на основе различных тестирований). Персональные ценности и жизненные приоритеты. Особенности взаимоотношений с окружающими. Осознание своих особых способностей и талантов	Краткое эссе. Избранные данные психологических тестов и мнения референтных людей.
7.1	<b>Психологический портрет и самоанализ личностных особенностей</b>	Фотографии, рисунки, стихи и т.д. Дипломы, награды
7.2	Увлечения и творчество	
<b>ПЕРСОНАЛЬНОЕ ПЕДАГОГИЧЕСКОЕ КРЕДО</b>		
8	Цели, ценности, смыслы и приоритеты профессиональной деятельности	Краткое эссе
<b>ОСМЫСЛЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ НЕУДАЧ</b>		
9	Рефлексивный анализ своей педагогической деятельности. Анализ своих педагогических ошибок и неудач. Формулирование перспектив профессионального совершенствования и саморазвития	Краткое эссе

**Литература**

1. *Де Колуэз Л., Маркс Э., Петри М.* Развитие школы: модели и изменения / пер. с англ.; под ред. А.К. Зайцева. Калуга: Калужский ин-т социологии, 1993. 240 с.
2. *Ясвин В.А.* Экспертно-проектное управление развитием школы. М.: Сентябрь, 2011. 176 с.