

Методические рекомендации по развитию профессиональных компетенций школьных команд образовательных организаций

1. Общие положения

1.1. Цель методических рекомендаций по развитию профессиональных компетенций школьных команд образовательных организаций (далее – Методические рекомендации) – упорядочить совокупность организационных процессов в области развития профессионального мастерства педагогических работников и управленческих кадров общеобразовательной организации как участников школьных команд.

1.2. Методические рекомендации предназначены для руководителей общеобразовательных организаций, организующих на системной и регулярной основах процессы в области профессионального развития сотрудников общеобразовательной организации.

1.3. Принципы развития профессиональных компетенций школьных команд, принятые в Методических рекомендациях:

синергии процессов и результатов развития профессионального мастерства педагогических работников и управленческих кадров в составе школьной команды;

актуальности содержания и форматов профессионального развития, их релевантности направлениям реализации государственной образовательной политики;

целостности и иерархической упорядоченности процессов развития профессионального мастерства (с учетом комплекса мероприятий федерального, регионального и институционального уровней);

целевой направленности развития профессионального мастерства (с учетом отраслевой стратегической повестки и ключевых приоритетов развития образовательной организации).

1.4. Основаниями для разработки Методических рекомендаций являются:

распоряжение Правительства Российской Федерации от 31 декабря 2019 года № 3273-р «Об утверждении основных принципов национальной системы профессионального роста педагогических работников Российской Федерации, включая национальную систему учительского роста»;

распоряжение Министерства просвещения Российской Федерации от 16 декабря 2020 года № Р-174 «Об утверждении Концепции создания единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров» (с изменениями от 15 декабря 2022 года № Р-303) (далее – Концепция ЕФС);

распоряжение Министерства просвещения Российской Федерации от 27 августа 2021 года № Р-201 «Об утверждении методических рекомендаций по порядку и формам диагностики профессиональных дефицитов педагогических работников и управленческих кадров образовательных организаций с возможностью получения индивидуального плана» (далее – Методические рекомендации по диагностике);

письмо Минпросвещения России от 08 ноября 2021 года № АЗ-872/08 «О направлении методических рекомендаций» (вместе с методическими рекомендациями по реализации мероприятий по формированию и обеспечению функционирования единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров);

письмо ФГАОУ ДПО «Академия Минпросвещения России» от 06 июля 2021 года № 2163 «О методических рекомендациях» (вместе с методическими рекомендациями для субъектов Российской Федерации по созданию и обеспечению функционирования региональной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров);

письмо Минпросвещения России от 21 декабря 2021 года № АЗ-1128/08 «О направлении методических рекомендаций» (вместе с методическими рекомендациями по разработке и внедрению системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях) (далее – Методические рекомендации по наставничеству);

письмо Минпросвещения России от 10 декабря 2021 года № АЗ-1061/08 «О формировании методического актива».

1.5. Понятия, используемые в Методических рекомендациях:

Школьная команда образовательной организации – коллектив педагогических работников и управленческих кадров общеобразовательной организации, объединенных общими профессиональными ценностями, целями стратегического развития и задачами текущего функционирования образовательной организации.

Единая федеральная система научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров (ЕФС) – это совокупность взаимосвязанных и интегрированных между собой субъектов научно-методической деятельности, обеспечивающих сопровождение педагогических работников и управленческих кадров в непрерывном развитии профессионального мастерства, в том числе - в рамках повышения квалификации и (или) профессиональной переподготовки с учетом выявленных профессиональных дефицитов, построения на их основе индивидуальных образовательных маршрутов непрерывного профессионального развития педагогических работников и управленческих кадров, а также использования стажировочных площадок и внедрения механизмов наставничества;

Федеральный реестр дополнительных профессиональных программ (далее - Федеральный реестр) – инструмент единого федерального портала дополнительного профессионального образования, созданный

для обеспечения доступа к качественным дополнительным профессиональным программам (далее - программ ДПО), отвечающим современным задачам системы образования;

Центр непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников (далее - ЦНППМ) – структурное подразделение организации дополнительного профессионального образования, образовательной организации высшего образования, профессиональной образовательной организации или юридическое лицо, осуществляющее координацию деятельности субъектов региональных систем научно-методического сопровождения в области непрерывного развития профессионального мастерства, в том числе в рамках дополнительного профессионального образования педагогических работников и управленческих кадров на основе диагностики профессиональных компетенций, в ходе разработки и сопровождения индивидуальных образовательных маршрутов непрерывного профессионального развития педагогических работников и управленческих кадров;

Региональный методист – педагогический работник - штатный сотрудник ЦНППМ или привлекаемый к работе в ЦНППМ по договору гражданско-правового характера и в иных формах сотрудничества, осуществляющий сопровождение непрерывного профессионального развития педагогических работников, в том числе оказывающий адресную методическую поддержку в разработке и реализации индивидуальных образовательных маршрутов непрерывного профессионального развития педагогических работников, обобщающий и распространяющий информацию о передовых технологиях обучения и воспитания, отечественном и мировом опыте в сфере образования;

Методическая служба – совокупность субъектов научно-методической деятельности различных уровней, осуществляющих сопровождение системы методической работы, направленной на преодоление профессиональных дефицитов и развитие профессионального мастерства педагогических

работников;

Педагогический работник – физическое лицо, которое состоит в трудовых, служебных отношениях с организацией, осуществляющей образовательную деятельность, и выполняет обязанности по обучению, воспитанию обучающихся и (или) организации образовательной деятельности. К педагогическим работникам в Методических рекомендациях относятся педагогические работники общеобразовательных организаций;

Управленческие кадры – физические лица, которые в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации, другими федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, субъектов Российской Федерации, нормативными правовыми актами органов местного самоуправления, учредительными документами юридического лица (организации) и локальными нормативными актами осуществляют руководство этой организацией, в том числе выполняют функции ее единоличного исполнительного органа. К управленческим кадрам в Методических рекомендациях относятся: руководитель общеобразовательной организации, заместитель руководителя общеобразовательной организации, руководитель структурного подразделения общеобразовательной организации;

Профессиональные компетенции – способность и готовность успешно действовать на основе практического опыта, знаний, умений и навыков при решении профессиональных задач;

Индивидуальный образовательный маршрут – комплекс мероприятий, включающий описание содержания, форм организации, технологий, темпа и общего времени освоения педагогическими работниками и управленческими кадрами необходимых знаний, умений, практических навыков и опыта, основанный на персонифицированном подходе к организации дополнительного профессионального образования, в том числе учитывающем актуальные дефициты профессиональных компетенций

педагогических работников и управленческих кадров, их личностные ресурсы, педагогические и управленческие условия общеобразовательной организации, в которой они работают, а также возможности и ресурсы системы дополнительного профессионального образования;

Стажировочная площадка – статус, присваиваемый образовательной организации, осуществляющей деятельность по трансляции позитивного инновационного опыта, эффективных педагогических и управленческих практик, в процессе реализации дополнительных профессиональных программ;

Неформальное образование педагогических работников и управленческих кадров – комплекс образовательных мероприятий, не сопровождающихся выдачей документов об образовании и (или) о квалификации, а также документов об обучении, результатом которых является совершенствование профессиональных компетенций и овладение новыми компетенциями, необходимыми на определенном этапе профессионального развития.

Наставничество – форма обеспечения профессионального становления, развития и адаптации к квалифицированному исполнению должностных обязанностей лиц, в отношении которых осуществляется наставничество.

2. Управление профессиональным развитием школьных команд образовательных организаций

Общее руководство профессиональным развитием школьных команд образовательных организаций осуществляет руководитель общеобразовательной организации.

Проектирование комплекса мероприятий в области профессионального развития школьных команд может осуществляться в контексте общей стратегической повестки программы развития общеобразовательной организации (целевые установки, направления, результативный блок)

и включаться в нее в виде отдельного направления (отдельной проектной инициативы / линии).

Реализацию комплекса мероприятий в области профессионального развития школьных команд рекомендуется осуществлять в соответствии с планом мероприятий / «дорожной картой» (см. Приложение 1).

Полный цикл управления профессиональным развитием школьных команд образовательных организаций предполагает следующие ключевые процессы:

анализ факторов внешней и внутренней среды общеобразовательной организации;

целеполагание в области профессионального развития школьных команд;

планирование профессионального развития школьных команд;

реализация профессионального развития школьных команд;

контроль (текущий и итоговый) профессионального развития школьных команд;

анализ результатов и эффектов профессионального развития школьных команд;

корректировка целеполагания в области профессионального развития школьных команд на последующий период.

Выявление дефицитарных и профицитных компетентностных сфер педагогических работников и управленческих кадров производится в рамках комплексного стратегического планирования, которое рекомендуется осуществлять в соответствии со следующими параметрами:

1) позитивные и негативные факторы («сильные и слабые стороны») «внутренней» среды общеобразовательной организации.

К числу факторов «внутренней среды» целесообразно отнести:

ресурсы общеобразовательной организации: организационно-управленческие, кадровые, информационно-методические, финансовые и иные;

процессы общеобразовательной организации (управление, обучение, воспитание, инновационная деятельность, финансово-хозяйственная деятельность, внутренняя коммуникация, социальное партнерство и иные);

показатели общеобразовательной организации (рейтинговые позиции, результаты оценочных (включая независимые) и мониторинговых процедур и иное);

2) позитивные и негативные факторы («благоприятные возможности и угрозы») «внешней» среды общеобразовательной организации.

К числу факторов «внешней среды» целесообразно отнести:

факторы прямого воздействия («микросреда» общеобразовательной организации) – ключевые целевые группы общеобразовательной организации: заказчики, благополучатели, конкуренты, партнеры;

факторы косвенного воздействия («макросреда» общеобразовательной организации) – широкий экономический, социальный и технологический контексты развития общеобразовательной организации.

Ключевыми основаниями для комплексного стратегического планирования могут являться:

действующее штатное расписание общеобразовательной организации; сведения об образовании, повышении квалификации (за предшествующие 3 года), стаже работы педагогических работников и управленческих кадров;

результаты аттестационных / независимых диагностических процедур педагогических работников и управленческих кадров;

результаты самодиагностики (опросы, анкетирования) в отношении профессиональных затруднений педагогических работников и управленческих кадров;

сведения о профессиональных достижениях педагогических работников и управленческих кадров (конкурсы, гранты, почетные звания и т.д.).

Комплекс целей и задач профессионального развития школьных команд соотносится с «внешним» (государственная образовательная политика; региональный социально-экономический контекст; «заказ» учредителя)

и «внутренним» (приоритетные направления программы развития образовательной организации) стратегическими контурами. Формулируя данный комплекс, рекомендуется соблюдать соответствие критериям конкретности, измеримости, достижимости и согласованности цели и задач по времени и ресурсам.

При формировании плана мероприятий / «дорожной карты» профессионального развития школьных команд рекомендуется включать мероприятия федерального, регионального и институционального уровней (см. раздел 3 Методических рекомендаций), а также комплексно отражать различные возможные форматы профессионального развития школьных команд – в области повышения квалификации и профессиональной переподготовки, наставнического сопровождения и адресного методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров (см. раздел 4 Методических рекомендаций).

Срок реализации плана мероприятий / «дорожной карты» рекомендуется соотносить со сроком реализации программы развития образовательной организации.

В реализации плана мероприятий / «дорожной карты» принимают участие все педагогические работники и управленческие кадры школьной команды в соответствии с должностными обязанностями и возложенными функциональными задачами.

Целесообразно предусмотреть разграничение уровней ответственности в рамках реализации плана мероприятий / «дорожной карты»: общее руководство (уровень руководителя общеобразовательной организации), оперативное управление (уровень заместитель руководителя общеобразовательной организации), руководство отдельной проектной

линией (в случае реализации плана мероприятий / «дорожной карты» в формате «матричного» управления).

Рекомендуется осуществлять текущий (по этапам реализации программы развития образовательной организации) и итоговый контроль профессионального развития школьных команд.

Текущий и итоговый контроль может быть осуществлен в формате специальных мониторинговых процедур – как в отношении реализации плана мероприятий / «дорожной карты» в целом, так и в отношении конкретного формата в частности.

В ходе анализа реализации плана мероприятий / «дорожной карты» профессионального развития школьных команд рекомендуется соотносить полученные результаты с поставленными целью и задачами по объему и срокам.

Рефлексию результатов реализации плана мероприятий / «дорожной карты» целесообразно осуществлять с опорой на конкретные количественные и (или) качественные показатели:

количество дополнительных профессиональных программ из Федерального реестра, по которым сотрудники общеобразовательной организации прошли обучение на федеральном уровне;

количество типовых дополнительных профессиональных программ из Федерального реестра, по которым сотрудники общеобразовательной организации прошли обучение на региональном уровне;

количество организованных на базе общеобразовательной организации стажировочных площадок, в том числе – по приоритетным тематикам реализации дополнительных профессиональных программ;

количество стажировок, которое прошли сотрудники общеобразовательной организации, в том числе – на базе инфраструктуры национального проекта «Образование»;

количество разработанных и реализованных на базе общеобразовательной организации программ корпоративного обучения, в том числе – тренингов, мастер-классов и т.д.

количество реализованных при участии региональных методистов индивидуальных образовательных маршрутов педагогических работников и управленческих кадров общеобразовательных организаций;

позитивная динамика профессиональных – педагогических / управленческих – компетенций сотрудников общеобразовательной организации;

количество реализованных в общеобразовательной организации программ педагогического наставничества;

количество педагогических работников и управленческих кадров общеобразовательной организации до 35 лет, получивших адресное методическое сопровождение в первые 3 года работы;

позитивная динамика форм адресного методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров, в том числе – до 35 лет в первые 3 года работы;

наличие / отсутствие в общеобразовательной организации банка успешных «командных» педагогических и управленческих практик и иное.

Анализ эффектов профессионального развития школьных команд целесообразно осуществлять в отношении различных групп благополучателей общеобразовательной организации как социального института.

Выявленные в ходе анализа результатов и эффектов реализации плана мероприятий / «дорожной карты» профессионального развития школьных команд недостатки и ограничения рекомендуется учитывать при формулировке целевого блока, а также описания рисков программы развития образовательной организации последующего этапа.

3. Уровни организации процессов развития профессиональных

компетенций школьных команд образовательных организаций

В соответствии с Концепцией ЕФС, определяющей общую методологию современного научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров, непрерывное развитие профессионального мастерства педагогических работников и управленческих кадров осуществляется институциями федерального, регионального уровней и непосредственно образовательными организациями на принципах согласования целевых установок и структурно-функциональной общности.

В связи с этим, руководителю общеобразовательной организации, формирующему программу (комплекс мер, «дорожную карту») по профессиональному развитию школьной команды, рекомендуется учитывать ключевые направления научно-методического сопровождения на различных уровнях.

Направления научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров – участников школьных команд – в области развития профессиональных компетенций на *федеральном уровне*:

разработка единых принципов организации и планирования развития профессиональных компетенций педагогических работников и управленческих кадров – участников школьных команд, а также «командных» компетенций;

повышение квалификации и профессиональная переподготовка педагогических работников и управленческих кадров – участников школьных команд – в области ключевых направлений реализации государственной образовательной политики по дополнительным профессиональным программам из Федерального реестра;

подготовка тьюторов для их дальнейшей работы со школьными командами;

разработка диагностических материалов для проведения комплексной оценки профессиональных компетенций педагогических работников и управленческих кадров – участников школьных команд, а также

«командных» компетенций;

организация и проведение комплексной диагностики профессиональных компетенций педагогических работников и управленческих кадров – участников школьных команд, а также «командных» компетенций;

формирование и ведение федерального банка успешных «командных» педагогических и управленческих практик и их активное тиражирование;

проектирование, апробация и внедрение нового содержания и технологий командного управления образовательной организацией;

разработка методических рекомендаций по внедрению нового содержания образования и технологий командного управления образовательной организацией.

Направления научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров – участников школьных команд – в области развития профессиональных компетенций на *региональном уровне*:

повышение квалификации педагогических работников и управленческих кадров – участников школьных команд с учетом выявленных профессиональных дефицитов, в том числе – в области «командных компетенций» (на базе организаций дополнительного профессионального образования, ЦНППМ и организаций высшего образования, расположенных на территории субъектов Российской Федерации);

реализация типовых программ по приоритетным направлениям государственной образовательной политики, разработанных на федеральном уровне;

организация стажировок школьных команд (в том числе на базе высокотехнологичной инфраструктуры, созданной в рамках национального проекта «Образование»);

построение индивидуальных образовательных маршрутов непрерывного профессионального развития педагогических работников

и управленческих кадров – участников школьных команд – на основе диагностики профессиональных управленческих, педагогических, а также «командных» компетенций (с участием организаций дополнительного профессионального образования, ЦНППМ);

ведение регионального банка успешных «командных» управленческих и педагогических практик.

Направления научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров – участников школьных команд – в области развития профессиональных компетенций на *уровне образовательной организации*:

разработка совместно с региональным методистом индивидуальных образовательных маршрутов непрерывного профессионального развития педагогических работников и управленческих кадров – участников школьных команд;

организация взаимодействия и взаимообучения педагогических работников и управленческих кадров – участников школьной команды (в том числе – в формате внутрикорпоративного обучения, тренингов по командообразованию);

сопровождение в профессиональном становлении педагогических работников и управленческих кадров до 35 лет в первые три года работы;

наставническое сопровождение педагогических работников и управленческих кадров;

выявление, изучение, обобщение и распространение передового педагогического и управленческого опыта на уровне образовательной организации;

организация взаимодействия с другими образовательными организациями с целью обмена опытом и применяемыми командными технологиями в сфере образования.

4. Форматы развития профессиональных компетенций школьных

команд образовательных организаций

К числу ключевых форматов развития профессиональных компетенций школьных команд относятся:

повышение квалификации и профессиональная переподготовка педагогических работников и управленческих кадров – участников школьных команд образовательных организаций;

наставническое сопровождение педагогических работников и управленческих кадров – участников школьных команд образовательных организаций;

адресное методическое сопровождение педагогических работников и управленческих кадров – участников школьных команд образовательных организаций.

При отборе дополнительных профессиональных программ рекомендуется использовать перечень формируемых Министерством просвещения Российской Федерации ведущих тематик, комплексно отражающих приоритетные направления реализации государственной образовательной политики.

Ниже приводится примерный перечень рекомендуемых тематик дополнительных профессиональных программ:

«Реализация требований ФГОС»;

«Предметное обучение на углубленном уровне»;

«Воспитание в образовательной организации»;

«Развитие функциональной грамотности»;

«Преподавание отечественной истории в школе»;

«Инклюзивное образование»;

«Управление образованием», включая вопросы: администрирования деятельности общеобразовательной организации, управления развитием общеобразовательной организации, управление ресурсами общеобразовательной организации, управление взаимодействием общеобразовательной организации с участниками отношений в сфере

образования и социальными партнёрами, управление качеством образования в общеобразовательной организации;

«Цифровизация образования, применение в образовательном процессе высокотехнологичного оборудования»;

«Эффективное взаимодействие участников образовательных отношений»;

«Дополнительное образование детей» и иные.

Обучение по дополнительным профессиональным программам рекомендуется осуществлять в рамках индивидуальных образовательных маршрутов, формируемых региональными методистами с учетом дополнительных профессиональных программ из Федерального реестра, разработанных на различных уровнях организации процессов развития профессиональных компетенций школьных команд образовательных организаций (раздел 3 Методических рекомендаций).

Проектирование маршрутов осуществляется на основе результатов диагностики профессиональных компетенций (выявления дефицитов и профицитов) – как комплексной, так и в рамках дополнительных профессиональных программ – и включает в себя помимо программ повышения квалификации мероприятия неформального образования педагогических работников и управленческих кадров.

При отборе форм наставнического сопровождения в общеобразовательной организации рекомендуется использовать следующие способы организации работы наставнической пары или группы: «педагог – педагог» (в том числе «педагог – молодой педагог») и «руководитель образовательной организации – педагог»¹.

В качестве видов наставнического сопровождения целесообразно рассматривать²:

виртуальное (дистанционное) наставничество как дистанционный вид

¹ Методические рекомендации по наставничеству

² Там же

организации наставничества с использованием информационно-коммуникационных технологий, таких как видеоконференции, платформы для дистанционного обучения, социальные сети и онлайн-сообщества, тематические интернет-порталы и др.;

наставничество в группе как вид наставничества, когда один наставник взаимодействует с группой наставляемых одновременно (от двух и более человек) или один наставляемый взаимодействует сразу с несколькими наставниками по различным сферам педагогической деятельности;

краткосрочное или целеполагающее наставничество, при котором наставник и наставляемый встречаются по заранее установленному графику для постановки конкретных целей, ориентированных на определенные краткосрочные результаты;

реверсивное наставничество, когда профессионал младшего возраста становится наставником опытного работника по вопросам новых тенденций, технологий, а опытный педагог становится наставником молодого педагога в вопросах методики и организации учебно-воспитательного процесса;

ситуационное наставничество, при котором наставник оказывает помощь или консультацию всякий раз, когда наставляемый нуждается в них: роль наставника состоит в том, чтобы обеспечить немедленное реагирование на ту или иную ситуацию, значимую для его подопечного.

скоростное консультационное наставничество как однократная встреча наставника (наставников) с наставником более высокого уровня (профессионалом/компетентным лицом) с целью построения взаимоотношений с другими работниками, объединенными общими проблемами и интересами или обменом опытом;

традиционная форма наставничества («один на один») как взаимодействие между более опытным наставником и начинающим работником в течение продолжительного времени.

Ключевую роль в области адресного методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров играет методическая

служба общеобразовательной организации, обеспечивающая эффективное решение следующих ключевых задач:

выявление и нивелирование профессиональных дефицитов на основе построения индивидуальных образовательных маршрутов педагогических работников и управленческих кадров – участников школьных команд образовательных организаций;

своевременное и оперативное определение по запросам педагогических работников и управленческих кадров – участников школьных команд образовательных организаций – проблем развития и функционирования общеобразовательной организации;

анализ / самоанализ профессиональной деятельности педагогических работников и управленческих кадров – участников школьных команд образовательных организаций – в соответствии с темами самообразования, предупреждение и преодоление недостатков и затруднений в их деятельности, выработка путей решения педагогических и управленческих проблем и затруднений;

ознакомление педагогических работников и управленческих кадров – участников школьных команд образовательных организаций – с достижениями педагогической науки и практики, с новыми педагогическими и управленческими технологиями, наиболее эффективными способами организации образовательной деятельности, внедрение в деятельность образовательной организации лучших педагогических практик;

методическое и ресурсное обеспечение образовательной деятельности, в том числе методическое сопровождение внедрения обновленных федеральных государственных образовательных стандартов начального общего, основного общего и среднего общего образования, осуществление мониторинга и фиксации хода и результатов внедрения;

организация «горизонтального» обучения педагогических работников и управленческих кадров – участников школьных команд образовательных

организаций – в рамках общеобразовательной организации, межмуниципальных взаимодействий и внутри профессиональных сообществ; организация создания педагогическими работниками собственных методических разработок, форм, методов, индивидуальных программ обучения и воспитания для применения в условиях общеобразовательной организации.

Деятельность методической службы в общеобразовательной организации рекомендуется осуществлять в форматах педагогического совета, методического (научно-методического) совета, методического объединения (предметных кафедр) педагогических работников, проблемно-творческих групп, профессиональных педагогических сообществ и ассоциаций педагогических работников, «пар» педагогов, объединенных на разных основаниях.

5. Ключевые формируемые и развиваемые компетенции школьных команд образовательных организаций

Профессиональное развитие школьных команд образовательных организаций, осуществляемое в указанных выше форматах, нацелено на формирование и совершенствование группы ключевых компетенций: педагогических компетенций, управленческих компетенций и командных компетенций.

К числу ключевых педагогических компетенций, формируемых в рамках различных форматов развития профессионального мастерства относятся предметные, методические, психолого-педагогические, коммуникативные компетенции³.

К числу ключевых управленческих компетенций, формируемых в рамках различных форматов развития профессионального мастерства

³ Методические рекомендации по диагностике

относятся компетенции в области управления процессами, ресурсами, кадрами, результатами, информацией⁴.

Особую область профессиональных компетенций составляют командные компетенции, являющиеся следствием синергии процессов и результатов развития профессионального мастерства педагогических работников и управленческих кадров в составе школьной команды.

К числу данного типа компетенций следует отнести: навыки эффективной коммуникации; успешной «внутренней» (участники группы) и «внешней» (партнеры) координации; принятия решений; рефлексии; генерирования идей; самообразования и саморазвития.

Формами диагностики профессиональных компетенций участников школьных команд являются:

диагностика профессиональных дефицитов на основании стандартизированных оценочных процедур;

самодиагностика профессиональных дефицитов на основании рефлексии профессиональной деятельности;

диагностика профессиональных дефицитов на основании результатов профессиональной деятельности;

диагностика профессиональных дефицитов на основании экспертной оценки практической (предметно-методической/управленческой) деятельности.

Диагностика профессиональных дефицитов основывается на вариативном, уровневом и комплексном подходах:

вариативный подход проявляется в применении имеющих разные основания форм диагностики профессиональных компетенций;

уровневый подход предполагает выявление разных уровней (минимальный, средний, высокий) профессиональных дефицитов;

комплексный подход проявляется в одновременном применении разных форм диагностики.

⁴ Там же

**Формат плана мероприятий организации и сопровождения развития профессиональных компетенций
школьных команд образовательных организаций**

№ п/п	Наименование направления развития профессионального мастерства	Наименование мероприятия в рамках направления	Ответственный	Срок	Результат
Повышение квалификации и профессиональная переподготовка педагогических работников и управленческих кадров – участников школьных команд образовательных организаций					
1.	Повышение квалификации и профессиональная переподготовка педагогических работников и управленческих кадров в области ключевых направлений государственной образовательной политики по дополнительным профессиональным программам из Федерального реестра <i>(на федеральном уровне)</i>				
2.	Комплексная диагностика педагогических, управленческих и «командных» компетенций				

3.	Повышение квалификации и профессиональная переподготовка педагогических работников и управленческих кадров по типовым дополнительным профессиональным программам <i>(на региональном уровне)</i>				
4.	Организация и проведение стажировок школьных команд (в том числе на базе высокотехнологичной инфраструктуры, созданной в рамках национального проекта "Образование")				
5.	Организация взаимобучения педагогических работников и управленческих кадров (в том числе – в формате внутрикорпоративного обучения, тренингов по командообразованию)				
Наставническое сопровождение педагогических работников и управленческих кадров – участников школьных команд образовательных организаций					
6.	Подготовка и принятие локальных нормативных				

	правовых актов общеобразовательной организации ⁵				
7.	Формирование банка наставляемых				
8.	Формирование банка наставников				
9.	Обучение наставников работе с наставляемыми				
10.	Организация и осуществление работы наставнических пар / групп				
11.	Мониторинг реализации программ наставничества				
Адресное методическое сопровождение педагогических работников и управленческих кадров – участников школьных команд образовательных организаций					
12.	Формирование и ведение банка успешных «командных» педагогических и управленческих практик и их тиражирование				
13.	Проектирование (совместно с региональным методистом) индивидуальных образовательных маршрутов				

⁵ Перечень установлен Методическими рекомендациями по наставничеству

	непрерывного профессионального развития педагогических работников и управленческих кадров				
14.	Адресное методическое сопровождение в профессиональном развитии педагогических работников и управленческих кадров до 35 лет в первые три года работы				
15.	Организация взаимодействия с другими образовательными организациями с целью обмена опытом и применяемыми командными технологиями				