

## **ГОРИЗОНТАЛЬНАЯ ПЕДАГОГИЧЕСКАЯ КАРЬЕРА КАК ИННОВАЦИОННЫЙ МЕХАНИЗМ СОЦИАЛЬНЫХ ЛИФТОВ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ СФЕРЫ ОБРАЗОВАНИЯ<sup>1</sup>**

Выделены профессиональные функции педагогов в современных образовательных системах, обеспечивающих эффективность личностных и метапредметных образовательных результатов. Представлены авторский проект регламента горизонтальной педагогической карьеры, стимулирующей стремление учителей, воспитателей и педагогов дополнительного образования к повышению уровня своей профессиональной компетентности и общественной активности, а также авторская модель профессионального портфолио педагогов.

**Ключевые слова:** профессиональные функции педагога, образовательные системы, горизонтальная педагогическая карьера, профессиональная компетентность педагогов, государственно-общественное управление системой образования, профессиональное портфолио педагогов.

*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.

---

<sup>1</sup> Народное образование. 2013. № 9. – С. 129-140.

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

Воспитательная работа и психолого-педагогическое сопровождение школьников строится на базе учета 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.

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 ее 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.

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 определенным 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 учетом их особых профессиональных и общественных заслуг, без предшествующего присвоения им звания «педагог-исследователь».

Для общественного управления системой горизонтальной педагогической карьеры создается 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.

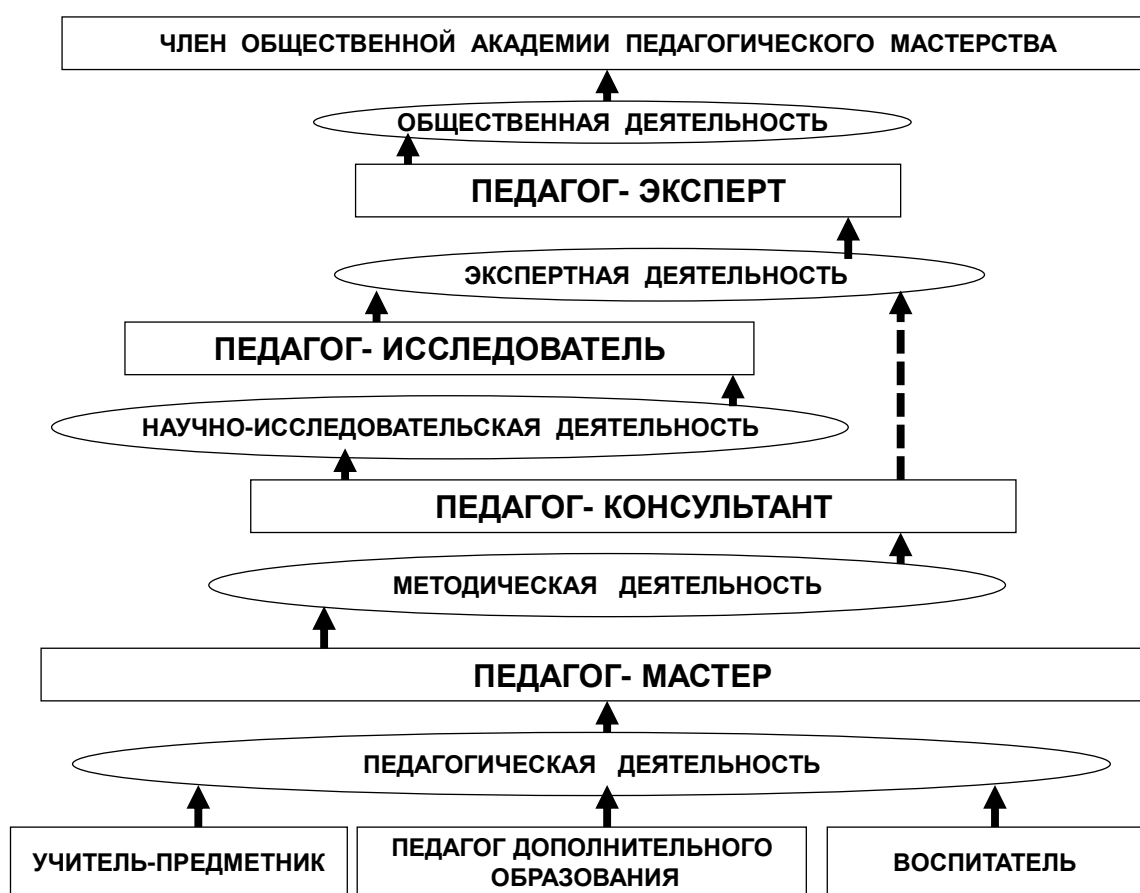


Рис. 2. Структурно-содержательная модель горизонтальной педагогической карьеры.

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

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			
<b>Общая профессиональная компетентность</b>	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 12 лет.
	Дополнительное профессиональное образование.	Повышение квалификации по преподаваемому 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.
	Ученые степени.	Не требуется.			Магистр или кандидат наук.	
	Квалификационные категории, почетные звания, государственные и общественные награды.	Высшая квалификационная категория, наличие благодарностей от руководства образовательных учреждений.	Наличие почетных дипломов и благодарностей муниципальных органов управления образованием.		Наличие почетных дипломов за экспериментально-исследовательскую и инновационную деятельность.	Наличие почетных дипломов и благодарностей региональных или федеральных органов управления образованием.

	Участие в профессиональных конкурсах и грантах.	Участие в конкурсах профессионального мастерства не ниже муниципального уровня.		Наличие грантов регионального уровня или побед в профессиональных конкурсах муниципального уровня.	Наличие грантов не ниже регионального уровня в области исследовательской, проектной или инновационной деятельности.	Участие в качестве члена жюри в профессиональных конкурсах или в качестве эксперта соответствующих фондов, грантов, советов и т. п.
<b>Опыт и результативность педагогической деятельности</b>	Специфика опыта педагогической работы.	Преподавание не менее двух учебных предметов или преподавание не менее чем в трех возрастных параллелях.	Наличие опыта работы с учащимися разного возраста или работа с особыми категориями учащихся.	Опыт преподавания предметов на углубленном уровне или коррекционно-педагогической работы с особыми категориями учащихся.	Опыт экспериментально-инновационной педагогической работы.	Опыт работы учителем и (или) воспитателем, педагогом дополнительного образования, руководителем образовательного учреждения; наличие авторских методических разработок; опыт подготовки или повышения квалификации педагогических кадров.
	Общие показатели эффективности педагогической деятельности.	Наличие стабильно высоких учебных результатов учащихся или стабильная положительная динамика их результатов в течение последних трех лет.	Наличие высоких результатов личного развития учащихся и их социализации.	Подтвержденные данные об успешном социально-профессиональном самоопределении выпускников.	Подтвержденная эффективность персональной экспериментально-инновационной педагогической деятельности.	Известность в профессиональном сообществе, в том числе руководство экспериментальными и инновационными площадками на основе собственных разработок.

	Освоение и использование эффективных педагогических и информационных технологий.	Использование в учебном процессе интерактивных и информационных педагогических технологий.	Использование методик мониторинга личностного развития, владение коммуникационными 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 исследовательских 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 трех лет, или подтвержденное профессиональное самоопределение ряда выпускников (воспитанников) и их профессиональные достижения .	Подготовка не менее 10 педагогов, ставших «педагогами-мастерами», или не менее двух победителей (призеров) профессиональных конкурсов муниципального уровня, или трех педагогов, ставших «педагогами-консультантами».	Подготовка не менее двух педагогов, ставших «педагогами-исследователями» или руководителями инновационных площадок, или консультирование трех педагогов по подготовке магистерских (кандидатских) диссертаций или выпускных (дипломных) работ.	Постоянное консультирование педагогов, методистов, руководителей, научных сотрудников.
	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 социально-культурной жизни образовательных учреждений.	Разработка методических материалов по организации социально-культурной жизни образовательных учреждений.	Консультирование и экспертная деятельность по организации социально-культурной жизни образовательных учреждений.
<b>Опыт и результативность экспериментально-инновационной и методической деятельности</b>	Лично полученные экспериментальные результаты, разработанные методические и учебные материалы.	Участие в апробации новых учебных программ, дидактических технологий и т. п.	Участие в апробации новых программ дополнительного образования или технологий воспитания и личностного развития и т. п.	Подготовка методических пособий для педагогов, а также пособий и дидактических материалов для учащихся и т. п.	Разработка авторских курсов, программ, учебников, учебных и методических пособий и т. п.	Консультирование разработки и экспертиза программ, учебников, учебных и методических пособий и т. п.
	Участие в жизни научно-методического сообщества.	Выступления не менее чем на двух конференциях не ниже муниципального уровня за последние два года.		Выступления не менее чем на двух конференциях регионального уровня за последние три года, работа в методических советах муниципального уровня.	Наличие не менее 10 научно-методических публикаций. Выступления не менее чем на 4 конференциях федерального уровня за последние три года. Членство в научных обществах.	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 на советах, коллегиях, в СМИ регионального и федерального уровней.	



О присвоении соискателям определенного 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 определенные преференции для их обладателей, в частности, при прохождении аттестаций и распределении премиальных средств образовательных организаций.

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

### **Модель педагогического портфолио**

Предлагаемая модель педагогического портфолио основывается на компетентностном подходе к оценке деятельности учителя. Портфолио включает документы отчетного 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.



Рис.3. Модель портфолио для педагогического персонала образовательных учреждений.

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</b> (включая работу по совместительству).	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).	Ксерокопии полученных дипломов, грамот, благодарностей, имеющиеся фотографии и т.п.
3.	<b>КОМПЕТЕНТНОСТЬ В СФЕРЕ ОБУЧЕНИЯ</b>		
3.1.	<b>Специфика опыта учебной деятельности</b> (учительской, кружковой, тренерской и т.п.).	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.	Фотографии и другие материалы из личного архива.
3.2.	<b>Общие показатели эффективности учебной деятельности.</b>	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.	Сводные статистические таблицы и графики. Грамоты, благодарности и т.п.
3.3.	<b>Освоение и использование эффективных образовательных и информационных технологий.</b>	Использование подходов и методов развивающего образования (компетентностного, деятельностного, мыследеятельностного, 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.	Краткий аналитический отчёт. Примеры планов, сценариев, эскизов дизайна соответствующих занятий. Отзывы и заключения экспертов. Фото-видеоматериалы и т.п.

3.4.	<b>Экспериментально-педагогическая деятельность.</b>	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.	Названия проектов, сведения об их научном руководстве, формулировки проблематики и персональных функций в их реализации. Примеры лично полученных исследовательских результатов. Отзывы руководителей проектов.
3.5.	<b>Достижения в эксклюзивной подготовке отдельных учащихся.</b>	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», дивиантным поведением и т.п.). Разработка индивидуальных образовательных траекторий по преподаваемому предмету.	Статистические таблицы. Ксерокопии соответствующих грамот, дипломов, сертификатов учащихся. Краткие отчёты о динамике учебных успехов «проблемных» учащихся. Примеры индивидуальных образовательных программ. Отзывы. Благодарности. Экспертные заключения.
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. Фотоматериалы 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.	<b>Участие в социально-культурной жизни образовательного учреждения.</b>	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.

6.	<b>ЛИДЕРСКИЙ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ</b>		
6.1.	<b>Лидерские качества и социальная активность</b>	Опыт организационной деятельности. Участие в работе выборных органов и общественных организаций. Волонтерская деятельность. Публикации и выступления в СМИ социально-политического характера.	Публикации, записи выступлений. Фотографии и другие материалы из личного архива.
6.2.	<b>Образование в области управления</b>	Наименование программ (курсов) и образовательных учреждений. Основные положения выполненных выпускных работ.	Ксерокопии полученных документов. Рефераты выполненных работ.
6.3.	<b>Опыт руководящей работы</b>	Наименования учреждений и занимаемых в них должностей. Даты начала и окончания работы.	Выписки из трудовой книжки. Ксерокопии грамот, благодарностей и т.п.
7.	<b>ЛИЧНОСТНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ</b>		
7.1.	<b>Психологический портрет и самоанализ личностных особенностей</b>	Избранные 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.
7.2.	<b>Увлечения и творчество</b>	Характер интересов и увлечений (хобби). Творческая деятельность. Личные достижения в избранной области. Возможности интеграции увлечений и творчества в образовательный процесс.	Фотографии, рисунки, стихи и т.д. Дипломы, награды.
8.	<b>ПЕРСОНАЛЬНОЕ ПЕДАГОГИЧЕСКОЕ КРЕДО</b>		
	Цели, ценности, смыслы и приоритеты персональной профессиональной деятельности.		Краткое эссе.
9.	<b>ОСМЫСЛЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ НЕУДАЧ</b>		
	Рефлексивный анализ своей педагогической деятельности. Анализ своих педагогических ошибок и неудач. Формулирование перспектив профессионального совершенствования и саморазвития.		Краткое эссе.



## Литература

1. Де Калувэ 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.