МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН
ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН»

РАЗВИТИЕ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОМПЕТЕНЦИИ

«СОТРУДНИЧЕСТВО»

ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН
ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН»

РАЗВИТИЕ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОМПЕТЕНЦИИ «СОТРУДНИЧЕСТВО»

ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

Казань
2021

ББК 74.24
Р17

Печатается по решению Ученого совета ГАОУ ДПО ИРО РТ
Под общей редакцией Нугумановой Л.Н.,
ректора ГАОУ ДПО ИРО РТ, д-ра пед. наук,
Яковенко Т.В., проректора по научной и инновационной деятельности, канд. пед. наук

Рецензенты:
Багрова Е.А., доцент кафедры менеджмента факультета управления УВО «Университет управления «ТИСБИ», канд. психол. наук;
Атагунов В.И., ведущий научный сотрудник отдела развития профессиональных и личностных компетенций ГАОУ ДПО «Институт развития образования Республики Татарстан», канд. психол. наук.

Автор-составитель:
Мусинова О.Ю., научный сотрудник отдела развития профессиональных и личностных компетенций ГАОУ ДПО «Институт развития образования Республики Татарстан».

Развитие и совершенствование компетенции «Сотрудничество»: информационно-аналитические материалы / автор-составитель Мусинова О.Ю. – Казань: ИРО РТ, 2021. – 58 с.

В данной работе проводится обзор и анализ обширной научно-методической литературы по вопросам, связанным с диагностикой и развитием педагогической компетенции «сотрудничество». Автор-составитель приходит к обоснованному заключению, что сотрудничество, как важная компетентность современного педагога, проявляясь в навыках эффективного взаимодействия со всеми участниками образовательного процесса, требует развития и постоянного совершенствования.

Настоящий информационно-аналитический материал предназначен к использованию преподавателям образовательных организаций.

© ГАОУ ДПО ИРО РТ, 2021

СОДЕРЖАНИЕ

Введение 4

Понятие педагогической компетенции 6

Компетенция *сотрудничество* в плане определения и проявлений 14

Инструменты диагностики компетенции *сотрудничество* 21

- Ассессмент-центр 26
- Интервью 32
- Оценка 360 33

Методы развития компетенции *сотрудничество* 35

- Индивидуальный план развития 38
- Действия по развитию педагога 38
- Тренинговые мероприятия на развитие компетенций 42

Заключение 46

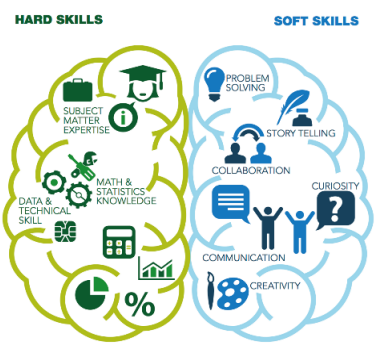
Список литературы 47

Приложения 49

ВВЕДЕНИЕ

В современной системе образования одним из фундаментальных качеств учителя становится его профессиональная компетентность, то есть «осведомленность и авторитетность в той или иной сфере его деятельности» (словарь В. И. Даля). В психологическом словаре профессиональная педагогическая компетентность определяется как «владение учителем необходимой суммой знаний, умений и навыков, определяющих сформированность его педагогической деятельности, педагогического общения и личности учителя, как носителя определенных ценностей, идеалов и педагогического сознания». Сегодня профессионализм педагога рассматривается как совокупность компетенций, направленных на достижение современного качества образования. Концепция модернизации образования позволила сформулировать первостепенные направления и этапы процесса развития общества: «подготовка педагогических кадров нового поколения и формирование принципиально новой культуры педагогического труда», подготовка педагогов, обладающих высокой квалификацией и необходимой информационной культурой.

В связи с этим приоритетной задачей развития образования становится повышение профессионального уровня педагогов и формирование педагогического коллектива, соответствующего тенденциям современного общества. Совокупность знаниевой и навыковой готовности педагога к осуществлению своих профессиональных функций характеризуется его компетентностью.



Повышение уровня компетенций педагога является ключевым направлением развития системы образования.

Данный информационно-аналитический материал содержит описание компетенции *сотрудничество*, ее основных поведенческих индикаторов, отражающих уровень владения этой компетенцией, обзор инструментов по оценке компетенции *сотрудничество* и рекомендации по развитию личностно-профессиональных компетенций педагога в области эффективного взаимодействия.



ПОНЯТИЕ ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНЦИИ

Понятие *компетентность* и связанное с ним понятие *компетенция* обычно достаточно широко применяются в контексте описания полномочий должностного лица или профессиональной оценки специалиста. В педагогике эти формулировки трактуются не всегда однозначно. Перед тем как перейти к формулировке профессиональной компетентности педагога, рассмотрим общее определение профессиональной компетентности в целом. Исследования Л. С. Выготского, С. Л. Рубинштейна, А. Н. Леонтьева при описании профессионализма, формирования профессиональной личности рассматривают совокупность усвоения определенного объема знаний, умений и навыков и сформированность сложных психических систем регуляции социального поведения личности, которые свойственны представителям данной профессии, а также уровень накопления профессионального опыта и способность к дальнейшему его углублению и развитию. Описанный сложный психолого-профессиональный процесс можно сопоставить с дихотомией языка и речи, определенной Ф. де Соссюром: с одной стороны, профессиональная компетентность — это свойство личности, способное формироваться и развиваться, с другой стороны — формирование и развитие профессиональной компетентности неизменно сказывается на совершенствовании личностных качеств. По мнению большинства психологов, рассматривающих вопросы профессиональной пригодности и сформированности профессиональной компетенции, фундаментальные задатки профкомпетенций закладываются с момента рождения человека и программируются нейродинамическими особенностями индивида. Вместе с этим авторы признают главенствующую роль личности и то, что,

вследствие высокого уровня мотивации, успехов в своей профессиональной деятельности могут достичь даже люди, изначально получившие оценку «профессионально непригодные». В связи с этим под профессиональной компетентностью мы можем рассматривать профессионализм, то есть совокупность теоретического и практического опыта в какой-либо сфере. Таким образом, компетенция — это свойство личности, которое характеризуется способностью к реализации той или иной деятельности. Оценить эту способность возможно, определив уровень (степень) развития данных способностей.

Рассмотрим точку зрения западных психологов в вопросах профессиональной компетенции. Ф. Парсон, основоположник дифференциально-диагностического направления в психологии, утверждает, что каждый человек по своим профессиональным способностям пригоден к выполнению только одной профессии[1]. В его работах существует определение, что именно верный выбор профессии находится в основе успешной самореализации и способствует исключению внутренних конфликтов между ожиданиями и возможностями человека. Это утверждение кажется достаточно уместным в отношении выбора профессии педагога. Чаще всего психологический дискомфорт, возникающий у молодых педагогов, начинающих самостоятельную педагогическую деятельность, во многом связан с противоречием внутреннего состояния личности тем требованиям, что предъявляются к педагогическому работнику.

[1] Кондаков И.М., Сухарев А.В. Методологическое обоснование зарубежных теорий профессионального развития // Вопросы психологии. 1989. № 5. С. 158–164.



В. А. Бодров проанализировал и обобщил материалы зарубежных и отечественных авторов в области профессионального развития. Он утверждает: «Успешность профессионализации определяется степенью соответствия индивидуально-психологических свойств личности требованиям практики. Каждый человек соответствует требованиям по ряду профессий»[2]. Принимая во внимание вышесказанное, профессионализм можно определить как совокупность теоретических знаний, практических умений и навыков, а также личностных особенностей человека, необходимых ему для осуществления профессиональной деятельности. Согласно трактовке Казаковой Н. Е. и Валеевой И. А., профессионал — «это человек, сознательно изменяющий и развивающий себя в ходе осуществления труда, вносящий свой индивидуальный творческий вклад в профессию, нашедший свое индивидуальное предназначение, стимулирующий в обществе интерес к результатам своей профессиональной деятельности и повышающий престиж своей профессии в обществе»[3]. Ключевой отличительной особенностью профессионала можно назвать склонность к постоянному саморазвитию и самообразованию, а также способность к рефлексии. Фундаментальные задатки данной грани профессиональной компетенции должны начать формироваться еще в раннем школьном возрасте — путем развития у обучаемых навыков самооценки, самоанализа и самообразования. Эти навыки в качестве ключевых указываются в новых образовательных стандартах, в частности ФГОС НОО. В них предусматривается

[2] Казакова Н.Е, Валеева И.А. Теоретические основы исследования полипрофессионализма учителя сельской школы. Образование: исследовано в мире // Международный педагогический интернет журнал. 2004.

[3] Там же.

формирование у обучаемых таких качеств личности, как готовность и способность к саморазвитию, сформированность мотивации к обучению и познанию, социальные компетенции[4].

В современной педагогике существует достаточное количество исследований, посвященных описанию различных аспектов профессиональной компетентности педагога и формированию навыков владения различными видами педагогической деятельности: осуществлению внеклассной работы, взаимодействию и работе с родителями, осуществлению воспитательной деятельности и т. п. Подавляющее большинство педагогов и психологов, изучающих данный вопрос, уделяют внимание какому-то одному или нескольким аспектам педагогический деятельности, а следовательно, изучают и описывают формирование лишь отдельной грани профессиональной компетентности. Изначально термин «компетенция» был упомянут преподавателем Массачусетского университета (США) Н. Хомским в 1965 году. Под компетенцией он подразумевал «знание языка говорящим», разграничивая это понятие с понятием «употребления языка». Под употреблением языка он подразумевал умение излагать свои мысли средствами иностранного языка и утверждал при этом, что компетенция лишь в некоторых случаях совпадает со способностью индивида применять накопленные знания непосредственно в процессе иноязычного общения.

Рассмотрим, в чем заключается различие понятия терминов *компетенция* и *компетентность* с точки зрения педагогической профессии. Компетентность трактуется И. А. Зимней как «основывающийся на знаниях, интеллектуально и личностно обу-

[4] Стандарты второго поколения: ФГОС: Начальное общее образование. М., Просвещение, 2010. 52 с.

словленный опыт социально-профессиональной жизнедеятельности человека»[5]. Сводя трактовки определений, данные Н. Хомским и И. А. Зимней, можно представить компетентность как умение на практике применить собственную компетенцию, то есть умение осуществлять анализ, синтез, осмысление и применение приобретенных ранее теоретических знаний в практической педагогической деятельности. Описывая непосредственно процесс преподавания, под компетенцией следует понимать весь комплекс теоретических знаний, необходимых педагогу для реализации профессиональной деятельности, а под компетентностью — навыки практического применения полученных знаний в процессе осуществления педагогического процесса.

Говоря о понятии педагогической компетенции, рассмотрим существующие трактовки:

– «Сложное образование, включающее комплекс знаний, умений, свойств и качеств личности, которые обеспечивают вариативность, оптимальность и эффективность построения учебно-воспитательного процесса» (В. А. Адольф, доктор педагогических наук, профессор Красноярского государственного педагогического университета);

– «Владение учителем необходимой суммой знаний, умений и навыков, определяющих сформированность его педагогической деятельности, педагогического общения и личности учителя как носителя определенных ценностей, идеалов и педагогического сознания» (Г. М. Коджаспирова, профессор, д-р пед. наук);

– «Владение, обладание человеком соответствующей компетенцией, включающей его личностное отношение к ней и пред-

[5] Байденко В.И. Выявление состава компетенций выпускников вузов как необходимый этап проектирования ГОС ВПО нового поколения: методическое пособие. М.: исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2006.

мету деятельности, совокупность взаимосвязанных качеств личности (знаний, умений, навыков, способов деятельности), задаваемых по отношению к определенному кругу предметов и процессов и необходимых, чтобы качественно и продуктивно действовать по отношению к ним» (Е. Н. Соловова, д-р пед. наук).

Учитывая вышесказанное, можно определить педагогическую компетентность как совокупность значимых составляющих:

1. Теоретические знания, практические умения и навыки, которые необходимы учителю для осуществления профессиональной деятельности.
2. Умение применять профессиональные навыки как в обычных условиях, так и в нестандартных ситуациях.
3. Склонность к инновационной деятельности, обучаемость и способность использовать современные педагогические технологии, методы и приемы в учебно-воспитательном процессе своей профессиональной деятельности.

В соответствии со спецификой и областью применения выделяют следующие профессионально-педагогические компетенции:



- Социально-психологическая компетенция, проявляющаяся в готовности педагога решать профессиональные задачи, в том числе в режиме развития.
- Профессионально-коммуникативная компетенция позволяет определить степень эффективности педагогического взаимодействия с субъектами образовательного процесса.
- Общепедагогическая компетенция описывает психолого-педагогическую готовность педагога к выявлению и развитию у учащихся индивидуальных особенностей.
- Предметная компетенция рассматривается с точки зрения предметной специальности: объем знаний и навыков в области преподаваемого предмета и методики его преподавания.

- Управленческая компетенция описывает умения в области педагогического анализа, целеполагания, планирования и организации деятельности коллектива.
- Рефлексивная компетенция проявляется в умении оценить как сам процесс, так и результат собственной педагогической деятельности.
- Информационно-коммуникативная компетенция проявляется в умении педагога ориентироваться в условии цифровизации образования.
- Компетенция в сфере инновационной деятельности характеризует учителя с позиции экспериментатора.
- Креативная компетенция проявляется в умении творчески выстраивать образовательный процесс.

Понятие профессиональной компетенции педагога сегодня трактуется с точки зрения гуманистического подхода к образованию, основная цель которого — способствовать формированию и развитию личности ребенка. Если рассматривать образование через призму гуманистов, одним из основных его элементов становятся межличностные отношения, которые предполагают равнозначную важность ролей учителя и ученика в процессе обучения и воспитания. Профессионализм педагога в этом случае проявляется в том, чтобы суметь мастерски и экологично выдержать грань между сотрудничеством и панибратством и, следуя задумке, наилучшим образом организовать самостоятельное развитие личности, держать во внимании и тот факт, что всякое педагогическое сотрудничество подразумевает взаимодействие ведущего и ведомого, при этом основная задача учителя — принятие на себя роли ведущего, в том числе в слу-



чаях, где предполагается взаимодействие учителя и обучающихся на равных. В соответствии с вышесказанным, педагогической компетентности можно научиться в процессе обучения или на практике, а компетенция — это совокупность врожденных или приобретенных умений и навыков, необходимых для осуществления профессиональной деятельности педагога, таких как, например, умение взаимодействовать с аудиторией, способность к изучению нового, к анализу информации, умение выстраивать бесконфликтное взаимодействие, способность к психологическому наблюдению и анализу, умение устанавливать контакт при общении с детьми и т. д. Некоторые из этих способностей можно сформировать и развивать в себе, другие отдельные навыки педагогических компетенций учителя являются врожденными или заложенными в детстве.



КОМПЕТЕНЦИЯ *СОТРУДНИЧЕСТВО* В ПЛАНЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ И ПРОЯВЛЕНИЙ

Значение слова «сотрудничество» в различных источниках трактуется следующим образом:

1. Совместная деятельность[6].
2. Совместная деятельность, труд[7].
3. Участие в каком-либо общем деле, совместные с кем-либо действия, работа в каком-либо учреждении, участие в качестве автора в работе какого-либо печатного органа, издания, спец. объединение коллективов ученых, коллаборация[8].

Исходя из этих трактовок, наиболее часто употребляемое значение сотрудничества — это совместная деятельность. В педагогике сотрудничество рассматривается как совместная деятельность всех участников образовательного процесса: ученика, родителя и педагога, и оценивается оно с точки зрения эффективности по ряду критериев.

Нормативные документы, регламентирующие деятельность педагога при организации образовательного процесса, в числе профессиональных педагогических компетенций описывают и сотрудничество. Так, Профессиональный стандарт «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)» (приказ Минтруда России от 18.10.2013 № 544н) перечисляет

[6] Словарь русского языка: В 4-х т. / РАН, Ин-т лингвистич. исследований; под ред. А. П. Евгеньевой. 4-е изд., стер. М.: Рус. яз.; Полиграфресурсы, 1999.

[7] Толковый словарь русского языка / под ред. Д. Н. Ушакова (1935–1940) [Электронный ресурс] // Фундаментальная электронная библиотека: сайт. URL: http://feb-web.ru/feb/ushakov/ush-abc/default.asp (дата обращения: 01.09.2021).

[8] Безрукова В.С. Основы духовной культуры. Екатеринбург: Энциклопедический словарь педагога, 2000. 937 с.

необходимые умения учителя, владеющего компетенцией педагогического сотрудничества:

- Использовать и апробировать специальные подходы к обучению в целях включения в образовательный процесс всех обучающихся, в том числе с особыми потребностями в образовании: обучающихся, проявивших выдающиеся способности; обучающихся, для которых русский язык не является родным; обучающихся с ограниченными возможностями здоровья.
- Разрабатывать (осваивать) и применять современные психолого-педагогические технологии, основанные на знании законов развития личности и поведения в реальной и виртуальной среде.
- Создавать в учебных группах (классе, кружке, секции и т. п.) разновозрастные детско-взрослые общности обучающихся, их родителей (законных представителей) и педагогических работников.
- Управлять учебными группами с целью вовлечения обучающихся в процесс обучения и воспитания, мотивируя их учебно-познавательную деятельность.
- Защищать достоинство и интересы обучающихся, помогать детям, оказавшимся в конфликтной ситуации и/или неблагоприятных условиях.
- Анализировать реальное состояние дел в учебной группе, поддерживать в детском коллективе деловую, дружелюбную атмосферу.
- Сотрудничать с другими педагогическими работниками и другими специалистами в решении воспитательных задач.

В федеральном государственном образовательном стандарте высшего образования — бакалавриат по направлению подготовки 44.03.01 «Педагогическое образование» (приказ Минобрнауки России от 22.02.2018 № 121) рассматривается ряд универсальных компетенций (УК), описывающих сотрудничество и их проявление в педагогической деятельности:

- Командная работа и лидерство: УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде.

- Коммуникация: УК-4. Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах).
- Межкультурное взаимодействие: УК-5. Способен воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах.

Федеральный государственный образовательный стандарт среднего профессионального образования по специальности 44.02.02 «Преподавание в начальных классах» (приказ Минобрнауки России от 27.10.2014 № 1353) описывает сотрудничество через общие компетенции: ОК 6. Способность работать в коллективе и команде, взаимодействовать с руководством, коллегами и социальными партнерами.

Международное бюро просвещения ЮНЕСКО в докладе по мониторингу образования «Образование в интересах людей и планеты: построение устойчивого будущего для всех» упоминает о том, что навыки сотрудничества включают координацию, коммуникацию, решение конфликтов, принятие решений и ведение переговоров. Социальные навыки включают способность строить гармоничные и плодотворные отношения с другими; отношения, принятые в межличностном общении.

В Исследованиях в области сравнительного образования ЮНЕСКО рассматривается сотрудничество как способность, действуя в социуме (в социально гетерогенных группах), устанавливать отношения с другими, сотрудничать, управлять и решать конфликты.

В профессиональном стандарте педагога (приказ Минтруда России от 18.10.2013 № 544н) в числе базовых компетенций рассматривается компетентность учителя в установлении субъект-субъектных отношений, которая является одной из ведущих в системе гуманистической педагогики. Предполагает она способность педагога к взаимопониманию, установлению отношений сотрудничества, способность слушать и чувствовать, выяснять интересы и потребности других участников образовательного процесса, готовность

вступать в отношения взаимопомощи, позитивный настрой педагога. Показатели оценки этой компетентности: компетентность в целеполагании и предметная компетентность, методическая компетентность, готовность к сотрудничеству, знание психологических характеристик ученика как субъекта учебной деятельности.

Наряду с сотрудничеством, профстандарт рассматривает смежные компетенции, такие как:

- Эффективное взаимодействие/гибкость — способность сотрудничать с другими педагогическими работниками и другими специалистами в решении воспитательных задач (воспитательная деятельность), взаимодействовать с другими специалистами в рамках психолого-медико-педагогического консилиума (развивающая деятельность), уметь организовать олимпиады, конференции, турниры математических и лингвистических игр в школе и др.

Сотрудничество — это процесс эффективного взаимодействия всех участников образовательного процесса, ориентированных на достижение общей цели.

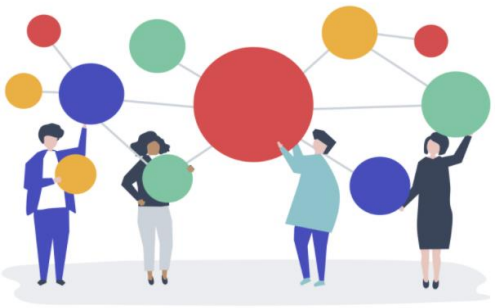
- Умение работать в команде (в рамках реализации образовательных проектов) — создавать в учебных группах (классе, кружке, секции и т. п.) разновозрастные детско-взрослые общности обучающихся, их родителей (законных представителей) и педагогических работников (воспитательная деятельность), формировать детско-взрослые сообщества (развивающая деятельность).
- Управление конфликтами — владение технологиями диагностики причин конфликтных ситуаций, их профилактики и разрешения.

Принимая во внимание все вышеперечисленные определения, можно отметить, что педагогическая компетенция *сотрудничество* — это способность к эффективному построению отношений с субъектами профессиональной деятельности как условие продуктивного процесса, позволяющего вырабатывать стратегию, тактику и технику взаимодействий с людьми, организовывать их совместную деятельность для достижения целей.

Для выявления и описания профессионально-личностных компетенций часто используются поведенческие индикаторы — это особен-

ности, наблюдаемые элементы поведения, повторяющиеся в повседневных действиях человека и указывающие на наличие у него определенных знаний, навыков, умений, опыта и убеждений (их еще называют психологическими установками), которые в совокупности подтверждают конкретную компетенцию.

В качестве примера рассмотрим индикатор «Создает дружескую атмосферу в коллективе». На первый взгляд достаточно простое и распространенное свойство по сути своей несет достаточно информации: для того, чтобы оно было осуществлено, должно быть выполнено несколько условий. Человек должен быть позитивно настроен по отношению к коллегам, его интересует общее состояние психологического климата внутри команды, он имеет опыт позитивного взаимодействия, умеет выстраивать отношения, предвидеть риски при взаимодействии и пытается их минимизировать. И, что очень важно, он должен верить в то, что дружеская атмосфера в коллективе нужна и полезна для него лично. Иначе этот поведенческий индикатор не проявится.



В различных педагогических ситуациях любой учитель проявляет большое количество различных поведенческих индикаторов. Потому для составления комплексного описания «идеального», с точки зрения отдельной компетенции, поведения мы выделяем обстоятельства, эффективное решение которых выгодно образовательной организации или конкретной педагогической ситуации. К ним можно отнести организацию и осуществление учебно-воспитательного процесса, принятие решений, взаимодействие с коллегами, руководителем, учащимися и родителями и т. п. Одни действия учителя в этих ситуациях приведут к успеху, другие — к затягиванию времени и неэффективному результату. Описание уровня отдельной компетенции какого-либо учителя заключается в том, чтобы проанализировать, какие именно действия оказывают позитивное или негативное влияние на его эффективность — это называется описанием компетенции с помощью индикаторного подхода.

По принципу достижения результата в определенной области индикаторы объединяются в группы: коммуникации, мышление и принятие решений, управление людьми и т. п. Так получается описание комплекса поведенческих индикаторов в одной области (компетенции).

Изучив определения педагогической компетенции *сотрудничество* можно выделить ряд поведенческих индикаторов, характерных для демонстрации этой компетенции:

- вносит ощутимый вклад в работу команды, даже если не учтены личные интересы;
- демонстрирует понимание общей цели и способов ее достижения;
- выясняет и понимает точки зрения членов команды;
- проявляет готовность идти на компромисс;
- проявляет готовность к разделению ответственности и вознаграждения за результат;
- создает атмосферу уважения, взаимовыручки и сотрудничества;
- умеет формировать команду, учитывающую сильные стороны каждого для достижения синергии;
- вдохновляет всех членов команды вносить свой вклад в развитие и достижение целей;
- модерирует и снимает конфликты внутри команды;
- обеспечивает четкую обратную связь всем членам команды.

В соответствии с нормативными документами, регламентирующими деятельность педагога при организации образовательного процесса, выделяются следующие поведенческие индикаторы, демонстрирующие проявление компетенции *сотрудничество* у педагогов:



- Способен использовать и апробировать специальные подходы к обучению в целях включения в образовательный процесс всех обучающихся, в том числе с особыми потребностями в образовании: обучающихся, проявивших выдающиеся способности; обучающихся, для которых русский язык не является родным; обучающихся с ограниченными возможностями здоровья.

- Способен разрабатывать (осваивать) и применять современные психолого-педагогические технологии, основанные на знании законов развития личности и поведения в реальной и виртуальной среде.
- Создает в учебных группах (классе, кружке, секции и т. п.) разновозрастные детско-взрослые общности обучающихся, их родителей (законных представителей) и педагогических работников.
- Управляет учебными группами с целью вовлечения обучающихся в процесс обучения и воспитания, мотивируя их учебно-познавательную деятельность.
- Защищает достоинство и интересы обучающихся, помогает детям, оказавшимся в конфликтной ситуации и/или неблагоприятных условиях.
- Анализирует реальное состояние дел в учебной группе, поддерживает в детском коллективе деловую, дружелюбную атмосферу.
- Сотрудничает с другими педагогическими работниками и другими специалистами в решении воспитательных задач.
- Осуществляет социальное взаимодействие и реализует свою роль в команде.
- Осуществляет деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах).
- Воспринимает межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах.
- Способен работать в коллективе и команде, взаимодействовать с руководством, коллегами и социальными партнерами.
- Способен сотрудничать с другими педагогическими работниками и другими специалистами в решении воспитательных задач (воспитательная деятельность), взаимодействовать с другими специалистами в рамках психолого-медико-педагогического консилиума (развивающая деятельность), уметь организовать олимпиады, конференции, турниры математических и лингвистических игр в школе и др.
- Владеет технологиями диагностики причин конфликтных ситуаций, их профилактики и разрешения.

ИНСТРУМЕНТЫ ДИАГНОСТИКИ КОМПЕТЕНЦИИ *СОТРУДНИЧЕСТВО*

Для того чтобы описать эффективность действий педагога (уровня отдельной компетенции), необходимо обозначить «идеальные» значения и, производя оценку, сравнивать с ними проявленные поведенческие индикаторы — таким образом формируется шкала развития компетенций. Шкала, показывающая уровень развития компетенций, может быть разная как по содержанию поведенческих индикаторов, так и по градации. Например, рассмотрим 4 уровня (также возможны промежуточные значения — «половинки»):

Название уровня	Описание уровня
3 Уровень мастерства	Проявляется в поведении как в стандартных условиях, так и в сложных, нетипичных ситуациях. Отрицательные качества (противоположные описанию компетенции) отсутствуют, не проявляются даже в стрессовых условиях
2 Уровень навыков	Демонстрирует большинство индикаторов оцениваемой компетенции во всех рабочих ситуациях. Отрицательные индикаторы (качества, противоположные описанию индикаторов в компетенции) отсутствуют
1 Уровень опыта	Полностью проявляются отдельные индикаторы. Некоторые индикаторы проявляются неполно или нестабильно. Возможно наличие негативных индикаторов (качеств, противоположных описанию индикаторов в компетенции)
0 Неприемлемый	Не проявляет индикаторов, относящихся к данной компетенции. Проявляет отрицательные индикаторы (качества, противоположные описанию индикаторов в данной компетенции)

Таким образом, шкалу развития компетенций можно представить в виде измерителя «плохо – хорошо». В соответствии с этим измерителем оценивается компетенция педагога.

Существует множество вариантов описания уровней отдельных компетенций. Рассмотрим некоторые группы поведенческих индикаторов, отражающих различные уровни педагогической компетенции *сотрудничество*:

Пример 1.

Компетенция Управление командой, сотрудничество

1 уровень *— нейтрален, пассивен, не принимает участия или не является членом команды.*

2 уровень *— информирует людей и держит их в курсе относительно процессов, происходящих в группе, делится всей полезной или имеющей отношение к делу информацией.*

3 уровень *— ценит вклад и знания коллег, хочет учиться у них. Защищает идеи и мнения, чтобы помочь сформулировать определённые решения и планы.*

4 уровень *— создает дружескую атмосферу, поддерживает высокий командный дух и сотрудничество. Защищает и продвигает репутацию группы среди внешних, не включенных в группу людей. Совершает действия по разрешению конфликтных ситуаций, не пытается избегать проблемы.*

Пример 2.

Компетенция Сотрудничество, эффективное взаимодействие

Общий уровень: *имеет правильное самовосприятие, знает, какую роль предпочитает выполнять в команде, может позволить интересам группы превалировать над своими интересами*

Оперативный уровень: *готов поделиться знаниями и опытом, открыт для мнений и идей других людей, замечает, когда другие нуждаются в помощи, и помогает им при необходимости, четко демонстрирует важность общего результата, совместно празднует успех и сочувствует неудачам*

Тактический уровень: *признает вклад коллег и использует его, привлекая коллег к совместной деятельности, обсуждает планы и идеи с другими, предлагает содействие, выделяет общее в команде для укрепления командного духа и важности совместного результата, способен идти на компромисс; позволяет интересам группы преобладать над своими интересами, делает так, чтобы другие видели важность своего вклада для достижения общей цели*

Стратегический уровень: *находит возможности создавать общие проекты с другими организациями, превращает врагов в друзей (находит возможности для совместной работы с конкурентами), понимает сильные и слабые стороны организации, находит партнеров для помощи в исправлении последних и усилении первых, общается с позиции обоюдно выигрышной ситуации вместо «мы против них», учитывает интересы организации всё время не с целью личной выгоды.*

Пример 3.

Компетенция «Работа в команде» — способность работать на общий результат, создавая общее информационное поле, ответственно выполнять свои обязанности, уважать других членов команды и достигнутые между собой договоренности.

1 – Начальный уровень: *Жестко отстаивает свои варианты. Пассивен, не принимает участие в общей работе. Открыто конфликтует с другими участниками или их саботирует.*

2 – Уровень развития: *Кооперируется с коллегами при реализации только своих вариантов. Если возникают споры, либо ввязывается, либо отмалчивается. В представлении результата подчеркивает, что группа приняла неправильное решение, т. к. не прислушалась к его мнению.*

3 – Уровень опыта: *Кооперативен по отношению к остальным участникам — слышит иную точку зрения. Предлагает использовать лучшие идеи, рассматривает планы каждого. Дает возможность каждому участнику проявить себя — внести свой*

вклад. Вдохновляет коллег на внесение вклада в работу команды. Замечает и отдает должное вкладам других людей в команду. Делится опытом и информацией с коллегами.

4 – Уровень мастерства: *Легко работает в команде. Прогнозирует возможные разногласия и предпринимает меры по их недопущению. В случае разногласий взаимодействует, исходя из целей и задач компании. Выступает с инициативами, улучшающими командную работу. Вдохновляет всех членов команды вносить полезный вклад в общую работу. Определяет, какая поддержка требуется членам команды, и оказывает такую поддержку. Положительно реагирует на вклад в команду коллег.*

5 – Уровень эксперта: *Использует знание сильных сторон, интересов и качеств, которые необходимо развивать у членов команды, для определения персональных задач в общекомандной работе. Регулярно представляет обратную связь членам команды. Добивается понимания членами команды личной и коллективной ответственности.*

Пример 4.

Компетенция «Коммуникабельность»

1 – Начальный уровень: *Мало и на невысоком профессиональном уровне общается с клиентами. Демонстрирует слабые навыки презентации. Не может оказать влияние на клиента.*

2 – Уровень развития: *Развивает профессиональный уровень общения с клиентами. Демонстрирует развитие навыков презентации. Пытается оказать влияние на клиента.*

3 – Уровень опыта: *Общается с клиентами на профессиональном уровне. Обладает навыками презентации. Имеет навыки ведения переговоров.*

4 – Уровень мастерства: *Правильно формулирует и передает информацию. Отстаивает интересы компании. Умеет презентовать компанию, продукт, себя. В переговорах демонстрирует навыки влияния и убеждения.*

5 – Уровень эксперта: *Ясно и четко формулирует мысли. Умело ведет переговоры с клиентом, аргументирует свою точку зрения. В спорных ситуациях ищет взаимовыгодные решения. Влияет на результат переговоров. Умеет работает с отказами. Способен создавать новые коммуникационные каналы и эффективно передавать информацию. Устойчив к эмоциональному давлению.*

Изучение вопросов по оценке качества образования и, в частности, по оценке деятельности учителя происходит довольно давно. В российской системе образования сформировалась конкретная система оценки эффективности образовательного процесса, которая заключается в целесообразной системе оценочных процедур[9]:

- международные сравнительные исследования;
- национальные исследования качества образования (www.eduniko.ru);
- всероссийские проверочные работы (www.eduvpr.ru);
- государственная итоговая аттестация (9–11 кл.);
- исследования компетенций учителей (www.edutcs.ru);
- аттестация педагогических работников;
- оценка директоров;
- исследования дошкольного образования;
- углубленные исследования.

Более подробно рассмотрим диагностические процедуры, которые направлены на оценку работы педагогов с точки зрения применяемых личностно-профессиональных компетенций. Наиболее часто в этом ключе используются такие методы:

- ассессмент-центр — метод оценки, позволяющий при помощи деловых игр, кейсов, аналитических упражнений и наблюдений определить эффективность работы педагога;
- структурированное интервью (гайд-интервью) по компетенциям строится таким образом, чтобы в процессе диалога в формате «вопрос – ответ» можно было получить исчерпывающую инфор-

[9] Зимняя И.А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата образования // Эксперимент и инновации в школе. 2009. №2.

мацию по описанию поведенческих и профессиональных ситуаций, позволяющую оценить уровень развития компетенций педагога;

- оценка «360°» строится на совместном анализе оценки педагога с разных сторон. Здесь рассматривается оценка руководителя, коллег, родителей и учащихся. Анализ их ответов в сравнении с ответами самооценки представляет общую картину об уровне исследуемых компетенций.

Рассмотрим подробнее перечисленные диагностические инструменты и методы использования их в оценке компетенций учителя.

Ассессмент-центр

Достаточно распространенным инструментом оценки личностно-профессиональных компетенций является ассессмент-центр, или центр оценки (от англ. assessment center). В процессе его осуществления применяются методики, которые дополняют друг друга и ориентированы на оценку психологических и профессиональных возможностей педагога, его соответствия занимаемой должности, помогают выявить его потенциальные возможности.



Оценка происходит как наблюдение за поведением участников в процессе выполнения ими упражнений. Сам процесс оценки больше похож на тренинг, где участники вовлекаются в деловые игры или выполняют практические задания. В отличие от тренинга, ассессмент ставит своей целью не развить умения и навыки участников процесса, а при соблюдении равных для всех возможностей оценить уровень развития компетенций в моделируемых деловых ситуациях.

Группа экспертов наблюдает за каждым участником в ходе выполнения заданий и подробно фиксирует проявления поведенческих индикаторов. По окончании наблюдения эксперт распределяет зафиксированные индикаторы по компетенциям, в зависимости от чего определяет уровень развития компетенций. Одним из важнейших этапов ассессмента является сведение оценок экспертов:

подведение общих итогов, обсуждение и определение итоговых оценок. Обсуждение и обоснование экспертами выставленных оценок помогает избежать субъективности, позволяет рассмотреть проявление одной компетенции в разных упражнениях.

Пакет оценочных материалов ассессмент-центра готовится с ориентиром на специфику организации и профессионально-должностные особенности функций оцениваемых сотрудников. Чаще всего материалы ассессмент-центра состоят из четырёх типов заданий: симуляции, аналитического кейса, тестов и интервью. Для оценки учителей это задания, описывающие типичные для них психолого-педагогические ситуации.

Рассмотрим упражнения, которые наиболее подходят для оценки сотрудников образовательных организаций.

Педагогическая симуляция как один из методов ассессмент-центра

Основную часть времени всего дня испытаний обычно отводят упражнениям-симуляциям, которые представляют собой интерактивную модель образовательной ситуации. По своим внутренним условиям она максимально приближена к реальной образовательной организации (школе, вузу, управлению образования, классу). В процессе решения задания-симуляции участники «проживают» ситуации в условиях, идентичных по своему описанию и характеристикам с теми, с которыми сталкиваются в своей повседневной практике. Обычно эти задания разные по уровню сложности и масштабности проблемы. За отведенное время участникам необходимо справиться с различными ситуациями, начиная от планирования мероприятия в условиях цейтнота и заканчивая разговором с «трудным» коллегой. Все задания упражнения-симуляции направлены на то, чтобы участники могли продемонстрировать свои навыки, отражающие несколько компетенций, например, способности принимать самостоятельные взвешенные решения, умения организовывать работу исполнителей, навыков влияния и убеждения и т. д.

Учитывая вышесказанное, среди заданий, которые чаще всего используются в процессе выполнения упражнений-симуляции, можно выделить следующие группы:



- *индивидуальные задания*, когда для решения проблемы участнику необходимо поработать самостоятельно, применить собственные знания и навыки;
- *ролевые интерактивные задания* — в процессе их выполнения чаще всего участник и наблюдатель принимают на себя оговоренные в задании роли и взаимодействуют, исходя из цели и функционала этих ролей;
- для решения проблемы в *командном задании* необходимо обсуждение и договоренность между несколькими участниками.

В качестве примера рассмотрим упражнения, которые максимально помогают участникам продемонстрировать поведенческие индикаторы, отражающие уровень развития компетенции *сотрудничество*.

***Пример 1**:*

Упражнение «Строительство моста» — групповое упражнение, дискуссия с «нераспределенными ролями».

Оцениваемые компетенции: лидерство, эффективное взаимодействие, гибкость в общении, умение работать в команде, ориентация на результат.

По условиям задания участники включены в проектную группу по планированию строительства нового моста. Основная цель — построить мост. Заданы параметры: размеры моста, его устойчивость и эстетичность постройки.

Инструкция: Вы руководители филиалов Института международного образования. За достигнутые результаты в развитии филиала и упрочение позиций в сфере международного образования в прошлом году Вас наградили морским круизом. В рамках круиза было запланировано посещение острова. В процессе прогулки и изучения острова Вы обнаружили поселение туземцев. У них в племени недавно началась эпидемия, и люди умирают десятками. Довести их до больницы невозможно, т. к. до неё по дороге 105 км; напрямую —

5 км, но путь лежит через непроходимые болота. Необходимо научить их строить мост, т. к., если построить им самим, они всё равно не научатся его ремонтировать. Мост должен состоять из 5 метров склеенных между собой листов бумаги, ширина моста — половина ширины листа бумаги с 5-миллиметровым отступом в большую сторону. Кроме того, Вы должны убедить туземцев (наблюдателей) в необходимости постройки моста. Время на постройку — 20 минут. Строительство должно происходить по правилам туземцев: женщины не имеют права держать в руках ножницы, мужчины — линейку. Каждые 3 минуты (по команде ведущего) они должны усиленно молиться, бросив все дела. При склеивании бумаги на каждый стык они должны наклеивать один треугольник и цветок. В течение 7 минут участники обсуждают правила, распределяют роли и вырабатывают план действия.

Пример 2:

Упражнение «Поездка в Сингапур»

Наблюдаемые компетенции: эффективное взаимодействие, гибкость в общении, умение работать в команде, мотивация и обратная связь.

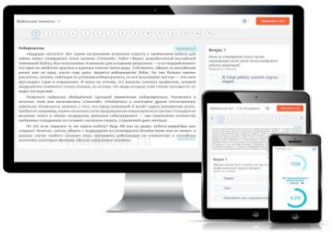
Инструкция: Вы являетесь руководителями образовательных организаций одного муниципального района. За достижения в области инновационных систем образование руководство управления образования Вашего района при содействии министерства образования решило поощрить достойных педагогов двухнедельной стажировкой в Сингапуре, где учителя смогут ознакомиться с передовыми технологиями в области дистанционного образования и посмотреть достопримечательности страны. Решено было составление списка поручить руководителям образовательных организаций. Лично Вы хотели бы особенно выделить следующих сотрудников: (список из 3 сотрудников с описанием их личностно-профессиональных качеств и заслуг предоставляется каждому участнику).

Задание 1. Подготовьте сообщение сотруднику о поездке.

Задание 2. Сегодня Вам сообщили, что руководство вынуждено урезать количество сотрудников, награжденных поездкой. Вам вместе нужно подготовить список из 12 человек. Ваша задача — договориться об итоговом списке группы.

Кейс на выявление аналитических навыков

В составе аналитического кейса смоделированы основные образовательные процессы, которые отражают педагогические проблемы и ситуации, с которыми учитель сталкивается в повседневной жизни и на практике. Выполняя задание, участники самостоятельно анализируют информацию, представленную в материалах кейса, составляют план действий по решению выявленных проблем и достижению поставленных в задании целей. В процессе решения аналитического кейса наблюдатели стараются выявить поведенческие индикаторы, которые подтверждают системное мышление участников ассессмент-центра, их способность самостоятельно принимать обоснованные и эффективные решения для минимизации обозначенных проблем. Чаще всего аналитический кейс применяется в качестве одного из индивидуальных заданий в педагогической симуляции и оценивает такие компетенции, как планирование, системное мышление, анализ информации.



Примеры аналитических кейсов для оценки педагогических компетенций:

Пример:

Индивидуальное упражнение «Электронная почта»

Участнику предлагается роль руководителя школы, которая только что переехала в новое здание. По условиям задания в школе активно используется электронная почта и сообщения без ответа не оставляют. Интернет подключили спустя 3 дня после переезда. В течение дня у директора и его заместителя запланировано 3 совещания, педсовет по итогам четверти и деловая поездка. Участнику предлагается ответить на электронные письма, расставить прио-

ритеты в решении вопроса, присвоив каждому вопросу ранг, соответствующий значимости. Участники получают индивидуальный пакет электронных писем.

Другие методы оценки компетенций



Довольно часто в ассессмент-центре работников системы образования используются стандартизированные тесты и опросники. Чаще всего одновременно с интерактивными и аналитическими заданиями применяются тест Кеттела и тест на определение уровня IQ. Опросник Кеттела помогает оценить наиболее устойчивые личностные характеристики человека, а также мобильность и пластичность его мышления, способность быстро ориентироваться и улавливать закономерности различных процессов и явлений. Другой тест позволяет определить коэффициент умственного развития испытуемого, выявить как умственную отсталость, так и его интеллектуальный потенциал. Количественная оценка уровня интеллекта человека (коэффициент умственного развития) — это уровень интеллекта испытуемого относительно уровня интеллекта среднестатистического человека.

Интервью проводят наблюдатели по завершении каждого упражнения. Они служат для того, чтобы предоставить возможность участниками объяснить ход своего решения, ход рассуждений, а наблюдателям — задать уточняющие вопросы для расшифровки зафиксированных поведенческих индикаторов. Интервью по окончании оценки служат для сбора дополнительной информации о каждом участнике. Интервью проводится в формате «один на один» (участник — наблюдатель-эксперт).

Наблюдатели по окончании оценочных мероприятий выставляют баллы по компетенциям на основе обсуждения и согласования результатов наблюдения. Персональный отчет по результатам каждого участника оценочных процедур является итогом ассессмент-

центра. Финальный отчет является отражением взглядов всей команды наблюдателей. Он содержит описание фактов и поведенческих ситуаций с оценкой участника по каждой компетенции.

Интервью



Компетентностное, или поведенческое, интервью — это другой метод оценки. Этот метод основан на применении и демонстрации предыдущего опыта и возможности на основании этого прогнозировать поведение. Обычно люди меняются не очень быстро, и то, как они поступали в предыдущих ситуациях, даст намек наблюдателю, проводившему интервью, на то, как они поступят в подобной ситуации в будущем.

Здесь, как и в предыдущем методе, об уровне развития той или иной компетенции расскажут конкретные поведенческие индикаторы, которые наблюдатели выявляют через задаваемые вопросы. В системе образования разработан свой собственный набор компетенций, подходящий для оценки педагогов, по которому подбираются соответствующие вопросы интервью. Заранее определенная структура интервью позволяет минимизировать субъективность, получить достоверную информацию о респонденте, не упустить важные детали. При помощи заранее подготовленного сценария интервьюер лучше управляет ходом беседы. При верно подобранных вопросах наблюдатель получает не социально ожидаемые ответы, а описание примеров рабочих ситуаций и то, как человек поступал, а не как он считает нужным поступать в данной ситуации.

Для выявления навыков, подтверждающих педагогическую компетенцию сотрудничество, можно включить ряд следующих вопросов:

- Вы когда-нибудь были частью команды, которая не смогла достичь своих целей из-за отсутствия сотрудничества? Какова была Ваша роль?
- Что Вы думаете о том, каким образом люди сотрудничают в Вашем коллективе? Как Вы способствуете этому сотрудничеству? Какие проблемы имели место в прошлом?

- Как Вы взаимодействовали в прошлом с оппонентами в Вашей организации, то есть с теми, кто не согласен с Вами? Не могли бы Вы привести пример?
- Что Вы сделали в последнее время в целях улучшения сотрудничества в Вашей коллективе?

Оценка 360°



В том случае, если руководителю необходимо понять, кого из сотрудников образовательной организации можно повысить, или представить кандидатуру на ответственный конкурс, применяется оценка 360 градусов. Вместе с тем этот метод оценки может прийти на помощь в случае, если нужно спланировать обучение. Он может дать понимание того, кому из сотрудников не хватает знаний или требуется повысить уровень развития компетенцию. Метод может быть полезен в том случае, если настала необходимость оценить управленческие качества руководителей образовательных организаций. Благодаря тому, что в оценке принимают участие как подчиненные, так и учащиеся и их родители, можно получить весьма достоверные сведения о том, какое представление у них сложилось о руководителе образовательной организации. При этом анонимность — важное условие осуществления процедуры оценки.

В последнее время в современных тенденциях в системе образования довольно часто используется термин soft skills. Для их выявления и определения уровня развития этих компетенций может быть применим описываемый метод.

Преимущества метода оценки 360 градусов по сравнению с перечисленными ранее:

- помогает выявить личный вклад и эффективность каждого отдельного сотрудника;
- позволяет обозначить слабые места и «точки роста» для отдельных сотрудников и коллектива в целом;

- наименее затратный, можно осуществить при помощи администрации и психолога школы (в отличие от ассессмент-центра, проведение которого осуществляет команда внешних экспертов);
- позволяет охватить большое количество сотрудников, особенно в случае онлайн-проведения.

При использовании этого метода оценку педагогу по единому опроснику (для всех одинаковые вопросы и шкала) дают со всех сторон: администрация школы, коллеги, учащиеся и их родители, а также сам педагог. Именно самооценка является самым важным аспектом этого метода, т. к. с ней сравниваются ответы других участников опроса и делается вывод о скрытых резервах сотрудника, когда оценка других участников опроса превышает самооценку и разочарованиях, когда самооценка превышает оценку коллег. Наряду с этим метод позволяет определить сильные стороны и зоны развития педагога, что подробно расписывается в отчете (Приложение 1).

Для определения компетенции *сотрудничество* в опросник можно включить следующие индикаторы:

- Создает позитивную рабочую атмосферу в коллективе. Общается с коллегами, учащимися и родителями в дружелюбной манере.
- Прислушивается к позициям коллег и учащихся, учитывает их мнение при решении совместной задачи.
- В случае разногласий ищет компромисс и выход из конфликтной ситуации.
- Поддерживает уважительный, партнерский стиль общения со всеми участниками образовательного процесса.
- Проявляет активное, неравнодушное отношение к проблемам коллектива (школы и класса). Помогает в решении задач.

Участникам опроса рассылаются опросные листы, в которых необходимо оценить компетенции сотрудника по поведенческим индикаторам по шкале:

- делает почти всегда — 3 балла; делает часто — 2 балла; делает редко — 1 балл; не делает — 0 баллов.

Таким образом, оценка участника по каждой компетенции вычисляется как среднее значение всех ответов.

МЕТОДЫ РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИИ *СОТРУДНИЧЕСТВО*

Педагогические компетенции, в том числе компетенцию *сотрудничество*, можно развивать с использованием ряда общепринятых методик. Для наиболее эффективного совершенствования компетенций специалисты в сфере консалтинга используют три основные категории развивающих методик, каждая из них использует оригинальный способ освоения моделей успешного поведения. В применении к педагогике их можно охарактеризовать следующим способом:



1. Развитие на рабочем месте — конкретные задания из ежедневной работы, которые способствуют развитию конкретной компетенции.
2. Обратная связь — обсуждение с коллегами, администрацией и психологом школы своей работы с точки зрения определенной компетенции.
3. Обучение на опыте других — наблюдение за коллегами, у которых данная компетенция развита достаточно высоко, и обсуждение с ними их опыта.
4. Изучение теории — чтение специальной литературы.
5. Тренинги и семинары — краткосрочное интенсивное обучение по выбранной для развития компетенции, в том числе в дистанционном формате.
6. Развивающие проекты — участие в проекте, конкурсе, организация и проведение школьных мероприятий, требующих более высокого уровня развития данной компетенции.

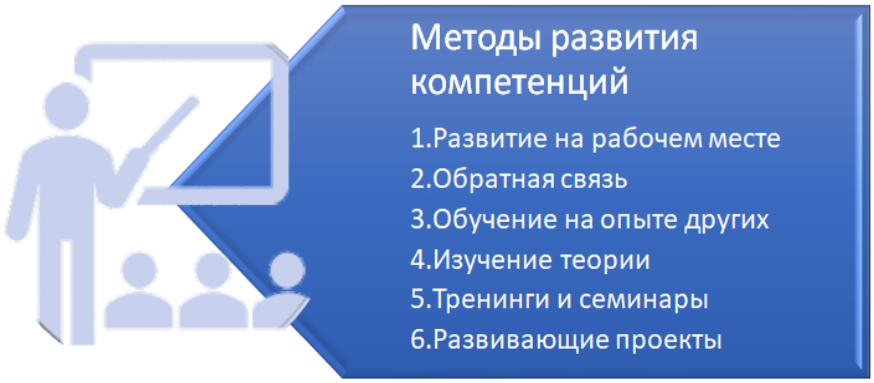
Развитие компетенций в процессе самообразования подразумевает изучение педагогической литературы, посещение видеокурсов, изучение тематической информации в сети Интернет. Преимущества этого способа в возможности приобретения необходимых для развития компетенции теоретических знаний в удобное для учителя время, возможности глубже понять и проанализировать

материал, необходимый для развития компетенции. Вместе с тем следует учитывать, что у современного учителя нечасто остается время на самостоятельное изучение теоретического материала. Из-за отсутствия обратной связи эффективность процесса самообразования довольно сложно оценить.

Преимущества обучения с посещением тренингов, семинаров и других образовательных программ заключается в возможности получить консультацию от преподавателей и тренеров, которые являются экспертами в интересующей области. Обучающие мероприятия с использованием активных форм помогают упорядочить накопленные ранее знания и навыки. В процессе тренинга используются задания, моделирующие типичные для обучающегося рабочие ситуации, которые позволяют закрепить навыки, а отработать их предстоит в реальной практической деятельности.

Приобретение информации о конкретных практических приемах, эффективных в реальных педагогических ситуациях (в том числе именно в вашей образовательной организации), возможно в процессе наставничества. Обучение на опыте других позволяет осваивать модели эффективного поведения в процессе наблюдения за поведением людей с более высоким уровнем развития компетенций. В этом случае полезными станут возможность получить совет от более опытного коллеги, возможность спросить его мнение, получить конкретные рекомендации о наилучших способах действий. При этом следует принять во внимание, что наставники (носители идеальной модели поведения) могут добиваться успеха такими методами, которые не подходят лично для вас, и вы не сможете их применить. С другой стороны, получение обратной связи и развитие с помощью наставника, именуемое ныне коуч-развитие, позволяет узнать мнение коллег, с которыми вы взаимодействуете в профессиональной деятельности наиболее часто, о ваших сильных сторонах и зонах развития в изучаемой компетенции, что позволяет совместно с опытным наставником-коучем вырабатывать стратегию, направленную на развитие компетенции, которая будет соответствовать особенностям вашей профессионально-педагогической деятельности. Такая форма развития

предполагает индивидуальный подход, предоставляется возможность более точечной корректировки ваших компетенций. Однако следует учесть, что не всегда обратная связь, получаемая от кол-



лег, бывает объективной, а для принятия критической оценки необходима внутренняя готовность педагога.

Развитие на рабочем месте — другая модель совершенствования компетенций. Она дает возможность закрепить знания и навыки, полученные в ходе всех ранее описанных моделей: самостоятельного обучения, прохождения тренингов и обучающих программ, наблюдения за поведением других людей, наставничества и т. д. Такая модель развития позволяет регулярно, в привычной рабочей среде отрабатывать необходимые навыки и умения, стили поведения. Она помогает достичь высокую вовлеченность в процесс развития, т. к. позволяет проследить улучшение результатов работы при применении новых знаний и навыков. Такая модель будет эффективна только после предварительной теоретической подготовки, т. е. после осуществления ранее описанных моделей индивидуального развития компетенций.

Отработка на практике необходимых навыков в случае, если в обычной профессиональной деятельности для этого нет подходящих условий, возможна при выполнении специальных задания или проектов. Такой метод позволяет отработать необходимые поведенческие навыки в нетипичных ситуациях. Его не рекомендуется применять в проектах с высокой значимостью для учебного процесса, т. к. цена ошибки будет слишком высока. Эффективность данного

метода станет выше, если проект будет нужным и полезным организации, а не только исполнителю.

Для более успешного процесса развития необходимо заранее точно сформулировать цели, создать план индивидуального развития, детально определить действия по совершенствованию компетенций.

Индивидуальный план развития

Программу обучения, разработанную для конкретного педагога на основе оценки уровня его компетенций и профессиональных запросов, называют индивидуальным планом развития (ИПР). Он позволяет учителю развивать навыки, совершенствуя существующие компетенции, и приобретать навыки для формирования новых компетенций. По своему содержанию и предназначению ИПР — это нематериальный мотиватор, который при правильном использовании может принести пользу как учителю, так и образовательной организации в целом.

В приложении (Приложение 2) ИПР рассматривается на примере плана по развитию педагогической компетенции *сотрудничество*. Метод развития «Развитие на рабочем месте» раскрывается в нем через описание поведенческих индикаторов компетенции и конкретных рекомендаций по развитию. Педагогу, заинтересованному в развитии, предлагается провести анализ собственных действий на соответствие их определенным прописанным критериям. Методы развития «Обратная связь», «Развивающие проекты» и «Обучение на опыте других» представлены в виде перечня конкретных задач. Метод развития «Изучение литературы» предоставляет конкретный тематический перечень, как и метод развития «Тренинги и семинары».

Действия по развитию педагога

Индивидуальный план развития педагога характеризуется глубоким подходом к процессу саморазвития и должен быть обеспечен достаточно сильной мотивацией со стороны обучающего педагога.

Рассмотрим другие, менее детальные формы обратной связи по итогам оценки, которые могут дать сотруднику алгоритм для дальнейших действий, ориентированных на развитие компетенций.

Наблюдатель (лицо, ответственное за осуществление оценки компетенций) может рекомендовать сотруднику некоторый план действий по развитию компетенций, состоящий из небольшого перечня задач, например:

- Попросите коллег дать обратную связь: Как они оценивают Вашу способность к сотрудничеству? Имеют ли они оптимизм по этому поводу и что, как они считают, можно улучшить? Обсудите результаты с Вашим наставником.
- Изучите, что мешает Вам работать с другими эффективно.
- Попрактикуйтесь в ролевой игре в общении с типом человека, который Вам не нравится.
- Оцените, что мешает Вам быть гибким в работе с другими.

Вместе с тем существует целый ряд возможностей для развития педагога. Рассмотрим основные направления повышения его профессионального уровня:



1. Самообразование: самостоятельное изучение методической литературы; работа в методических объединениях, творческих группах, педсообществах.

2. Курсовая подготовка: инновационная деятельность, освоение новых педагогических технологий, методов и приемов; системная подготовка и/или переподготовка; посещение проблемных семинаров и вебинаров.

3. Обобщение и распространение опыта: конкурсы/проекты (очные, дистанционные), обобщение собственного педагогического опыта, через активное участие в педагогических конкурсах, мастер-классах.

Посредством самообразования, используя интернет-ресурсы, методические журналы, сборники, монографии — учитель имеет возможность повышать свой профессиональный уровень и общечеловеческую культуру.

Курсовая подготовка формирует второе направление, их можно представить как курсы повышения квалификации, стажировку и, при необходимости, переподготовку. И только при условии высокой компетентности педагогических работников самые замечательные идеи и начинания в образовании могут быть провалены из-за отсутствия профессионализма педагога. Профессиональный рост педагога осуществляется в различных формах обучения: очные, заочные, дистанционные курсы, вебинары, самообразование.

Не последнюю роль в повышении профессиональной компетенции играет стажировка. Она должна осуществляться в целях формирования и закрепления на практике профессиональных знаний, умений и навыков педагогических работников, полученных ими в результате теоретической подготовки, а также изучения передового опыта, приобретения профессиональных и организаторских навыков для выполнения обязанностей по занимаемой или более высокой должности. Продолжительность стажировки устанавливается работодателем, направляющим педагогического работника на обучение, или образовательной организацией, в которой проходит обучение педагог, и исходя из целей.

Особое место в системе совершенствования педагога занимает организация методической помощи начинающему педагогу, то есть наставничество. Начинающим педагогом считается специалист в какой-либо области знаний, но не имеющий практического педагогического опыта. Алгоритмом наставничества можно считать пять этапов:

1. Я расскажу, ты послушай!
2. Я покажу, ты посмотри!
3. Давай сделаем вместе!
4. Сделай сам, я подскажу!
5. Делай сам и объясни, что и почему ты делал!

Пятикратное повторение — это тот минимум, при котором информация и навыки закрепляются эффективнее. Поэтому начинающему педагогу следует организовывать особую систематическую и разностороннюю помощь по таким вопросам, как ведение школьной документации, методические требования к современному уроку,

самоанализ занятия, постановка задач урока и др. С целью оказания помощи в освоении и внедрении современных образовательных технологий проводить консультации и беседы, взаимопосещать уроки. Все это способствует повышению профессионализма учителей, овладению методами развивающего, проблемного обучения и различными приемами работы по формированию учебных умений и навыков. В зависимости от профессионального уровня наставничество может выступать в качестве этапа обобщения и распространения опыта для высококвалифицированной категории педагогов или же выступать в роли курсовой подготовки для молодого специалиста.

К третьему направлению следует отнести участие в профессиональных конкурсах, что в свою очередь способствует повышению профессионального уровня педагогов. Чаще всего педагогу необходимо внедрить инновации в образовательный процесс и провести анализ своей педагогической деятельности. Можно рассматривать как распространение опыта.

Обобщение и распространение педагогического опыта является одним из наиболее трудоемких и сложных направлений в методической работе школы, так как является комплексом мероприятий, объемным по содержанию, обеспечивающим преемственность инновационного педагогического опыта, его внедрение в массовую практику. Виды обобщения и распространения опыта:

- самообразовательная деятельность учителя;
- участие в работе сетевых сообществ;
- единый методический день;
- РМО/ШМО;
- педагогические конференции.

Педагог может применять любой из путей развития или же их комбинирование в зависимости от уровня своего профессионализма.

Мотивом самообразования может быть успешность, профессиональное признание, карьерный рост. Но ни один из перечисленных способов не будет эффективным, если педагог сам не осознает необходимость повышения собственной профессиональной компетентности.

На любом уровне профессиональной подготовки требуется не забывать о распространении своего педагогического опыта.

В методической работе эффективней использовать такие формы работы, как семинар-практикум, организация единого методического дня, мастер-класс, круглый стол, творческие группы, методические консультации, наставничество, открытые мероприятия.

Тренинговые мероприятия на развитие компетенций

Для приобретения и систематизации базовых навыков по отдельной компетенции используется тренинговый метод. Этот метод основан на процессе активного обучения и направлен не только на развитие знаний, умений и навыков, но и на проработку социальных установок. Тренинговое обучение возможно лишь в формате интерактивного взаимодействия.

В процессе тренингового обучения не всегда эксперты дают новую информацию. Часто в ходе реализации занятий обучающимся предоставляется возможность увеличить степень осознанности демонстрируемого навыка компетенции, и, благодаря этому, получить возможность прогнозировать результаты применения того или иного инструмента.



Перед посещением тренинговых мероприятий и мастер-классов конкретные обучающие цели ставит перед собой не только тренер, но и обучающийся. Та и другая сторона задумывается над тем, что сможет передать или приобрести в ходе программы. Перед занятием обучающемуся, нацеленному на развитие компетенции, нужно ответить себе на вопросы: «Что хочется начать делать лучше после тренинга?», «Что хочется узнать, в чем хочется попрактиковаться?».

Тренинговые учебные методики довольно разнообразны. У них есть общие черты и с такими формами обучения, как лекция, семинар,

курсы. Каковы основные признаки отличия тренинга от других образовательных форматов? Стандартная форма проведения тренинга — групповое мероприятие для 10–15 человек. Чаще всего его продолжительность — 3–5 дней, в день по 6–8 часов с перерывами. Такие занятия включают в себя:

- мини-лекцию, в процессе которой участникам предоставляют новую информацию по изучаемому вопросу с демонстрацией озвученного;
- практикум, где обучающиеся могут распределяться на микрогруппы и выполнять упражнения и задания тренера;
- процесс обратной связи, когда участники делятся впечатлениями, обговаривают, что было легко, в чем возникли затруднения.

В буквальном переводе с английского *train, training* означает тренировка, обучение, воспитание, и по сути тренинг — это практическая тренировка навыков и умений. Информация, передаваемая в процессе тренинга, ограничена в объеме: теоретическому блоку тут отводится не более 10–20 % времени, и преподносится он чаще всего в качестве инструкций и пояснений к осваиваемым навыкам. Практическому блоку отводится 80–90 % занятия. Этот блок проходит в формате активного взаимодействия внутри тренинговой группы.



Тренер ставит перед группой участников задачу, ориентированную на развитие навыков тренируемой компетенции, предлагает к выполнению ряд упражнений, деловые и ролевые игры и в процессе выполнения мотивирует участников, погружает в ситуацию неуспеха, стимулирующую к активным действиям, вносит корректирующие замечания, одобряет, вдохновляет и т. п. Обучение необходимым навыкам происходит в процессе выполнения определенных действий, в процессе анализа приобретенного опыта. По завершении ключевых теоретических и практических блоков занятия происходит процесс обратной связи, когда участники могут поделиться своими эмоциями о пережитом мероприятии. На лекционных и семинарских занятиях, в отличие от тренинга, можно получить много новой и интересной информации, но невозможно

отработать навыки, как нельзя малышу научиться ходить, наблюдая в окно за пешеходами. Исходя из вышесказанного, тренинг — это процесс передачи навыков и практических знаний, которые можно получить только в ходе тренировки.

В процессе тренинга отдельно взятое упражнение представляет собой относительно структурированный и ограниченный по смыслу блок работы, построенный вокруг какого-то конкретного действия и направленный на решение определенных задач. Чаще всего упражнения построены на основе коммуникативной игры и групповой дискуссии по ее итогам. Для эффективного тренинга подбираются упражнения, которые наилучшим образом позволяют решать задачи, стоящие перед конкретной группой в конкретных условиях работы. Для совершенствования компетенции *сотрудничество* разработан ряд упражнений, способствующих повышению навыков эффективного взаимодействия, гибкости в общении, сотрудничества, работы в команде, управления конфликтами.

Упражнения, направленные на тренировку компетенции *сотрудничество*, в процессе реализации решают задачи по формированию у участников представлений о сотрудничестве как основной форме эффективного взаимодействия, позволяют сформировать навыки эффективного общения, раскрыть понятие конфликта и способов его минимизации, способствуют формированию навыков создания сплоченной группы, навыков эмпатии, понимания других людей, себя и взаимоотношений между людьми, позволяют тренировать коммуникативные навыки и навыки совместной деятельности. Такие упражнения направлены на развитие коммуникативных компетенций, которые помогут не бояться конфронтации, конфликтов, отстаивать свое собственное мнение и при этом не портить отношения с окружающими.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Педагогическая компетенция *сотрудничество* является одной из фундаментальных и основополагающих компетенций, которыми в совершенстве должен владеть современный педагог. Она позволяет учителю эффективно выстраивать отношения со всеми субъектами профессиональной деятельности, вырабатывать стратегию, тактику и технику взаимодействий с людьми, организовывать их совместную деятельность для достижения общих целей.

Применяя навыки сотрудничества, педагог способен использовать и апробировать специальные подходы к обучению в целях включения в образовательный процесс всех обучающихся, в том числе с особыми потребностями в образовании: обучающихся, проявивших выдающиеся способности; обучающихся, для которых русский язык не является родным; обучающихся с ограниченными возможностями здоровья. Вместе с тем учитель с развитой компетенцией *сотрудничество* способен разрабатывать, осваивать и применять современные психолого-педагогические технологии, основанные на знании законов развития личности и поведения в реальной и виртуальной среде, создавать в учебных группах (классе, кружке, секции и т. п.) разновозрастные детско-взрослые группы обучающихся, их родителей и педагогических работников, управлять учебными группами с целью вовлечения обучающихся в процесс обучения и воспитания, мотивируя их учебно-познавательную деятельность.

Прежде чем приступить к развитию столь необходимой личностной способности, необходимо провести диагностику на определение уровня сформированности компетенции. Оценка позволит не только выявить эффективность действий педагога в контексте сотрудничества и обозначить западающие поведенческие индикаторы, нуждающиеся в развитии, но и проследить профессиональные и личностные потребности педагога в развитии навыков по данной компетенции.



По своей сути, компетентностный подход оценки личностно-профессиональных компетенций, столь популярный ныне в системе образования, — это способ описания поведения человека. Если традиционные системы оценки построены по принципу «знает – не знает» / «умеет – не умеет», при оценке компетенций мы изучаем, описываем и делаем выводы на основе поведения педагога по принципу «делает – не делает». Этот метод помогает избежать субъективных оценок и догадок. Вместе с тем, принимая во внимание, что способ мышления человека накладывает отпечаток на его действия, возможно оценить способ мышления наблюдаемого и предсказать, что он может предпринять в различных ситуациях.

Формирование педагогической компетентности — процесс цикличный, требующий от учителя постоянного стремления к совершенствованию, приобретению все новых знаний и умений, обогащению учебно-воспитательного процесса, профессиональному развитию. Профессиональная компетентность педагога зависит от различных свойств личности. Основным ее источником являются обучение и приобретенный опыт.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / Майкл Армстронг; пер. с англ. — 8-е изд. — СПб.: Питер, 2004. — 832 с.
2. Байденко, В.И. Выявление состава компетенций выпускников вузов как необходимый этап проектирования ГОС ВПО нового поколения: метод. пособие / В. И. Байденко. — М.: исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2006. — 72 с.
3. Барышникова, Е.И. Оценка персонала методом ассессмент-центра. Лучшие HRстратегии / Е.И. Барышникова. — М.: Иванов и Фербер, 2013. — 310 с.
4. Вербах, К. Вовлекай и властвуй. Игровое мышление на службе бизнеса / К. Вербах, Д. Хантер. — М.: Манн, Иванов и Фарбер, 2015. — С. 101.
5. Галочкина, Е. Как разработать модель компетенций руководителей среднего звена. 5 основных шагов [Электронный ресурс] / Е. Галочкина // HR-Portal: Сообщество HRменеджеров. — М., 2015. — URL: https://hr-portal.ru/tool/kak-razrabotat-model-kompetenciy-rukovoditeley-srednego-zvena-5-osnovnyh-shagov (дата обращения: 15.02.2021).
6. Закаблуцкая, Е.А. Система обучения персонала на основе корпоративной культуры: специальность: дис. канд. социол. наук / Е. А. Закаблуцкая; Рос. ун-т дружбы народов. — М., 2014. — 153 с.
7. Зимняя, И.А. Ключевые компетенции — новая парадигма результата образования / И. А. Зимняя // Эксперимент и инновации в школе. — 2009. — №2. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/klyuchevye-kompetentsii-novaya-paradigma-rezultata-obrazovaniya (дата обращения: 15.02.2021).
8. Кейнер, С. Руководство фасилитатора: как привести группу к принятию совместного решения / Сэм Кейнер, Ленни Линд, Кэтрин Толди, Сара Фиск, Дуэйн Бергер; пер. с англ. — М.: Издательство Дмитрия Лазарева, 2015. — 344 с.
9. Козырев, В. Инновационные методы подготовки менеджеров / В. Козырев, В. Корсакова, О. Чихирин // Мир транспорта. — 2008. — №4. — С.144–149.

10. Козырев, В.А. Модель развития профессиональных и корпоративных компетенций сотрудников / В.А. Козырев, В.В. Корсакова, А.В. Кургузова // Управление персоналом в инновационной среде: монография. — Вып. 2. — Екатеринбург. — 2015. — С. 171–182.
11. Кондаков, И.М. Методологическое обоснование зарубежных теорий профессионального развития / И.М. Кондаков, А.В. Сухарев // Вопросы психологии. — 1989. — № 5. — С. 158–164.
12. Ломакина, Г. Р. Педагогическая компетентность и компетенция: проблемы терминологии / Г. Р. Ломакина // Педагогическое мастерство: материалы I Междунар. науч. конф. (г. Москва, апрель 2012 г.). — Москва: Буки-Веди, 2012. — С. 276–279.
13. Пахлова, И.В. Модель компетенций как инструмент управления кадровой политикой организации / И. В. Пахлова // Науковедение. — 2014. — №5 (24). — URL: http://naukovedenie.ru/PDF/58EVN514.pdf, свободный (дата обращения: 01.09.2021).
14. Профессиональный стандарт. Педагог (педагогическая деятельность в дошкольном, начальном общем, основном общем, среднем общем образовании) (воспитатель, учитель). Утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от «18» октября 2013 г. № 544н.
15. Спенсер-мл., Лайл М. Компетенции на работе / Лайл М. Спенсер-мл., Сайн М. Спенсер; пер. с англ. — М.: HIPPO, 2005. — 344 с.
16. Стандарты второго поколения: ФГОС // Начальное общее образование. — М.: Просвещение, 2010. — 52 с.
17. Уиддет, С. Руководство по компетенциям / С. Уиддет, С. Холлифорд; пер. с англ. — М.: ГИППО, 2008.
18. Уиддет, С. Руководство по компетенциям / С. Уиддет, С. Холлифорд; пер. с англ. — М.: Hippo, 2003. — 244 с.
19. Хекхаузен, Х. Мотивация и деятельность / Х. Хекхаузен. — 2-е изд. — СПб.: Питер; М.: Смысл, 2003. — 860 с.
20. Хьюзлид, М.А. Оценка персонала: как управлять человеческим капиталом, чтобы реализовать стратегию / М. А. Хьюзлид, Б. Е. Беккер, Р. У. Битти; пер. с англ. — М.: ООО «ИД «Вильямс», 2007. — 432 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Отчет по результатам обратной связи «360 градусов»

Ограничения использования отчета

Отчет доступен только управляющим деятельностью сотрудника, а также самому сотруднику.

Отчет не содержит оценки результативности сотрудника и не является единственным основанием для принятия кадровых решений.

Для чего нужен этот отчет?

Оценка 360 градусов — один из наиболее объективных источников информации об уровне развития Ваших компетенций. Высокая объективность достигается за счет того, что в процесс оценки вовлечен не только Ваш непосредственный руководитель, но и люди, достаточно хорошо осведомленные о Ваших профессиональных и личностных качествах: коллеги, учащиеся, родители и лично Вы.

Внимательно ознакомившись с результатами этого отчета, Вы сможете:

- повысить личную эффективность, определив свои сильные и слабые стороны;
- привести Ваши профессиональные качества в соответствие с системой корпоративных ценностей;
- понять основные направления совершенствования своих профессиональных характеристик, сформировать индивидуальный план развития.

Компетенции, участвующие в оценке

Компетенция — сочетание свойств личности, качеств и поведенческих характеристик, необходимых работнику для успешного выполнения той или иной работы.

В данном исследовании оценка проводилась по следующим компетенциям:

1 Дисциплина.

2 Ответственность и ориентация на результат.

3 Инициативность.

4 Работа в команде.

5 Лидерство.

Компетенции оценивались по следующим критериям:

0 Не делает

1 Делает редко

2 Делает часто

3 Делает всегда

Компетенция находится на высоком уровне развития

Компетенция находится на среднем уровне развития

Компетенция находится на низком уровне развития

№ п/п	Компетенция	Желаемый уровень	Самооценка	Оценка
1	Дисциплина	3		
2	Ответственность и ориентация на результат	3		
3	Инициативность	3		
4	Работа в команде	3		
5	Лидерство	3		
	Средний балл			

Сравнение средних оценок, самооценки и желаемого уровня



Скрытые резервы и разочарование

1) С*крытые резервы (оценка коллег превышает самооценку)*

Лидерство — компетенция, по которой средняя оценка превышает самооценку.

2) *Разочарование (самооценка превышает оценку коллег)*

Ответственность и ориентация на результат - компетенция, по которой самооценка превышает среднюю оценку коллег.

Сильные стороны и зоны развития

1) *Сильные стороны:*

- обеспечивает достоверность, точность и качество используемой в работе информации;
- соблюдает в работе технические требования, правила техники безопасности, установленные правила;
- тщательно исполняет свои обязанности, не приемлет формальный подход к исполнению поручений;
- соблюдает сроки исполнения поручений и выполняет их в полном объеме;
- соблюдает установленные стандарты, регламенты, инструкции при исполнении поставленных задач;
- определяет конечный результат решаемого вопроса и стремится к его достижению;
- проявляет активное, неравнодушное отношение к проблемам коллектива (организации). Помогает в решении задач коллегам.

2) *Зоны развития:*

- находить новые возможности и подходы, позволяющие оптимизировать выполнение работы в структурном подразделении;
- своевременно самостоятельно выявлять проблемы и предлагать пути их решения без указаний «сверху»;
- мотивировать окружающих на поиск новых, нестандартных решений для улучшения текущей ситуации;
- мобилизовать и вдохновлять коллег, подчиненных на достижение необходимых результатов;

– выступать арбитром при возникновении конфликтных ситуаций в коллективе;

– являться авторитетом в глазах коллег в решении профессиональных вопросов. Обладать способностью передавать коллегам накопленные знания, умения и навыки;

– мотивировать окружающих на совершенствование знаний и умений в профессиональной области деятельности.

Рекомендации к развитию

1) *По результатам оценки рекомендуется развитие следующих компетенций:*

1 Инициативность: Технология решений нестандартных задач.

2 Лидерство: Лидерство, ориентированное на результат.

3 Ответственность и ориентация на результат: Персональная эффективность.

2) *Сравнение самооценки и средней оценки:*

Нет компетенций, по которым Ваша самооценка выше оценки коллег.

По компетенциям «Ответственность и ориентация на результат», «Инициативность» и «Лидерство» Ваша самооценка ниже оценки коллег.

Окружающие видят Вас как человека с уровнем компетенций, достаточным для достижения высоких результатов в профессиональной деятельности. Чтобы в этом убедиться, сделайте список Ваших достижений за прошедший год. Составьте перечень Ваших сильных сторон и зон развития. Будьте к себе благосклонны и запишите, по крайней мере, 20 своих положительных качеств. Важно просматривать его почаще. Начните концентрироваться на своих достоинствах, и у Вас станет гораздо больше шансов для достижения того, чего Вы хотите. Действуйте! Вы не сможете развить в себе высокий уровень самооценки, если будете сидеть на месте и не принимать возникающие перед Вами вызовы. Когда Вы медлите с действиями из-за страха или какого-то другого беспокойства, то будете чувствовать только расстройство и грустные ощущения, что, конечно, приведет к снижению самооценки. Когда же Вы действуете независимо от получаемого результата, растет Ваше чувство самоуважения.

Приложение 2

Индивидуальный план развития
педагогической компетенции *сотрудничество*

1. Метод развития «Развитие на рабочем месте»

Поведенческий индикатор компетенции	**Рекомендации по развитию**
Формирует и поддерживает традиции школы и системы образования	Создайте перечень ценных традиций Вашей школы: ● Традиции, которые соблюдаются в настоящее время. ● Побеседуйте со старейшими коллегами, учителями-ветеранами, соберите интересные традиции, которые были и перестали соблюдаться. ● Дополните перечень теми традициями, которые были бы полезны для усиления чувства гордости за свою школу у Ваших коллег, учеников, родителей, жителей Вашего населенного пункта. ● Познакомьте с традициями коллег. ● Поддерживайте инициативы по созданию новых традиций. ● Лично участвуйте в наиболее значимых традициях школы.
Уважительно относится к другим участникам образовательного процесса вне зависимости от их статуса	● Честно спросите себя, есть ли в школе люди, которые не вызывают у Вас уважения. ● Составьте список таких людей. Задайте себе вопрос, почему это так? ● Проследите, как Вы взаимодействуете с ними (количество внимания, комментарии, игнорирование, способы взаимодействия). ● Старайтесь проявлять к ним уважение: - В общении с коллегами используйте правило этики: «Относитесь к коллегам так, как Вы хотели, чтобы они относились к Вам».

	- В случае когда делаете замечание учащемуся, вначале попросите его самого объяснить причину невыполнения задания или другого проступка, возможно, он приведет неизвестные Вам факты. - В разговоре с коллегой/учащимся опирайтесь на факты, не переходите на личности.
Находит конструктивные решения конфликтов и противоречий	● Составьте список острых конфликтов и противоречий, которые возникали в Вашей работе в последнее время (с администрацией, коллегами, учащимися, родителями). ● Определите типовые конфликты и противоречия, которые возникают в Вашей работе. ● Продумайте, как можно было бы разрешить эти конфликты и противоречия быстро и конструктивно: - Подавить конфликт. - Уйти от конфликта. - Решить конфликт. ● Внедрите Ваши идею в практику работы.
Добивается от учащихся уважительного отношения как к одноклассникам, так и к ученикам других классов	Определите точки зрения классных руководителей и учащихся других классов на спорные вопросы, возникающие в стандартных учебных ситуациях, в которых Вы обычно взаимодействуете: ● Поставьте себя на место каждого из них, посмотрите на ситуацию их глазами. ● Определите их интересы, потребности, опросите их мнения. ● Согласуйте с ними перечень взаимоприемлемых решений для каждой ситуации. Придерживайтесь его при решении противоречий. Доведите этот перечень до учащихся, требуйте его соблюдения. ● Побудьте некоторое время «мудрецом», в случае возникновения сложностей с кооперацией и взаимным уважением в Вашем классном коллективе: - Не занимайте ничьей стороны. - Помогайте сторонам находить взаимопонимание.

	- Демонстрируйте уважение и кооперацию личным примером.
Обеспечивает информационный обмен, сотрудничество и координацию деятельности между своим и другими классами	● Создайте схемы координации деятельности Вашего класса с параллельными в стандартных учебных ситуациях. Согласуйте их с коллегами (сроки, последовательность мероприятий). Доведите их до Вашего класса, требуйте соблюдения. ● Помогайте школьникам учиться самостоятельно и конструктивно разрешать вопросы с одноклассниками на своем уровне (без излишнего вовлечения руководства). ● Планируя внеклассную деятельность, согласуйте некоторые мероприятия с руководителями параллельных классов в том, как планируемые Вами мероприятия возможно совместить с их планами. С учетом этого корректируйте планы Вашего класса.
Продвигает и транслирует ценность командной работы в своем классе и школе	● Поощряйте командную работу в Вашем классном коллективе. ● Инициируйте мероприятия, требующие командной работы, от учащихся внутри класса и школы в целом. ● Лично активно участвуйте в командной работе на своем уровне. ● Лично участвуйте в командной работе вместе со своими учениками, не давя авторитетом и полномочиями, наравне со всеми.

Анализируйте Вашу работу. Оценивайте, насколько Ваши действия соответствуют следующим критериям:

- Вы мотивируете учащихся сотрудничать, оказывать помощь друг другу;

- Вы нацелены на достижение общего результата и планируете работу класса, исходя из этого;

- Во взаимоотношениях с коллегами Вы конструктивны и находите взаимоприемлемые решения конфликтных ситуаций.

2. Метод развития «Обратная связь»

- Раз в неделю/месяц/четверть запрашивайте обратную связь от завучей, коллег (в том числе у людей другой культуры, у людей с опытом работы, отличным от Вашего):

- Насколько им комфортно взаимодействовать с Вами, Вашим классом?

- Насколько Вы учитываете влияние Ваших действий на внеклассную работу других классов, координируете с ними свою работу, согласовываете точки зрения?

- Насколько точно Вы выполняете все обращенные к Вам запросы?

- Насколько Вы чтите, поддерживаете традиции школы?

- Насколько легко с Вами лично найти взаимовыгодное решение в конфликтной ситуации?

- Насколько Вы лично хороший член команды (сотрудничающий, выступающий на равных, конструктивный, позитивный, помогающий команде достичь наилучшего результата, используя лучшие идеи и способности каждого)?

- Используйте знания и информацию, которые Вы получили из обратной связи, в своей дальнейшей работе.

3. Метод развития «Обучение на опыте других»

Обсудите с руководителями/коллегами, которые могут служить примером в области эффективного сотрудничества, как они организуют классную работу, как добиваются взаимодействия с параллельными классами.

Обсудите с руководителями/коллегами, которые могут служить примером в области формирования эффективной командной работы, каким образом они делают это в своем классном коллективе, как они организуют работу, для того чтобы обеспечить эффективную координацию деятельности класса с другими классами.

Наблюдайте за тем, как другие люди организуют работу команды, разрешают конфликтные ситуации.

Перенимайте приемы, методы, используемые ими при этом.

4. Метод развития «Изучение литературы»

Регулярно читайте литературу, посвященную вопросам эффективной командной работы и разрешению конфликтов.

При чтении литературы выписывайте практические идеи, которые можно попробовать применить в Вашей работе. Каждый месяц используйте хотя бы одну новую идею.

5. Метод развития «Тренинги и семинары»

Рекомендованное содержание тренингов и семинаров в дистанционном формате:

«Эффективное межфункциональное взаимодействие»

Содержание: Обмен информацией, кооперация, разрешение противоречий между подразделениями. Создание горизонтальных связей. Совместное разрешение сбоев в работе «на стыках», разделение ответственности за смежные и общие задачи.

«Технологии формирования успешной команды»

Содержание: Типы команд, роли в команде, создание и развитие команд под разные задачи. Факторы командной эффективности. Роль лидера в формировании и деятельности команды. Роли в команде. Психологические типологии, позволяющие руководителю эффективно комплектовать команду. Этапы развития команды. Эффективное поведение лидера на каждом из этапов развития команды.

«Управление процессами совместного принятия решений»

Содержание: Особенности позиции фасилитатора в сравнении с позицией руководителя. Как организовать эффективное обсуждение вопроса, проблемы. Как организовать совместное принятие решения в ходе групповой работы. Как сочетать в ходе групповой работы ориентацию на бизнес-результат. Инструменты анализа ситуаций и принятия решений. Барьеры и факторы эффективного проведения совещаний.

«Уверенность в управленческом взаимодействии»

Содержание: Типология способов поведения в сложных ситуациях рабочего взаимодействия. Типы реакция в ситуациях давления. Ассертивность как способ противостояния манипуляции, давлению и агрессии. Техники ассертивности. Коммуникативный практикум.

6. Метод развития «Развивающие проекты»

Примите участие в работе команды, реализующей проект/задачу, выходящие за пределы Вашей зоны ответственности. Проект/задача должны быть связаны с достижением значимых для класса/школы целей.

Возьмите на себя ответственность за выполнение отдельных этапов работ, таких, например, как разрешение возникающих конфликтов, координация работ между параллелями классов. Наблюдайте за работой других участников проекта, перенимайте идеи, успешные методики, повышающие общекомандную эффективность.

Примите участие или возглавьте проект по укреплению старых и созданию новых традиций школы в целом.

Проведите обучающие мероприятие для обучения способам разрешения конфликтов и/или правилам командной работы.

РАЗВИТИЕ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОМПЕТЕНЦИИ «СОТРУДНИЧЕСТВО»

ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

Редактор	Шабалина В. Я.
Техническое редактирование	Гиниятуллина Р. С., Некратова А. В.
Дизайн обложки	Шайхутдинова Д. М.

Форм. бум. 60х84 $^{1}/_{16}$. Гарнитура Georgia.
Усл. п. л. 3,7. Уч.-изд. л. 1,9

Институт развития образования Республики Татарстан
420015 Казань, Б. Красная, 68
Тел.: (843)236-65-63 тел./факс (843)236-62-42
E-mail: irort2011@gmail.com

Уважаемые коллеги, приглашаем к сотрудничеству!

СОВРЕМЕННОЕ ОБРАЗОВАНИЕ: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ИННОВАЦИИ

Свидетельство о регистрации СМИ: ЭЛ № ФС 77-74813

(выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций)



Территория распространения:
Российская Федерация и зарубежные страны
Периодичность: четыре раза в год
Опубликованные материалы будут размещены в Научной электронной библиотеке (**e-library.ru**) и войдут в базу данных **Российского индекса научного цитирования (РИНЦ)**
Контактное лицо: Шайхутдинова Галия Айратовна
Адрес электронной почты: smi@irort.ru

Подробная информация для авторов http://irortsmi.ru/node/3

АКТУАЛЬНАЯ ПЕДАГОГИКА

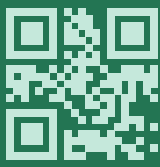


Территория распространения:
Российская Федерация и зарубежные страны
Свидетельство о регистрации: ПИ №ФС77-75641 от 26 апреля 2019 г.
Материалы публикуются на русском и татарском языках
Контактное лицо: Абдулаев Валерий Анатольевич
Номер телефона редакции: 8 937610 37 60
Адрес электронной почты: vabdulaev@inbox.ru









Институт развития образования
Республики Татарстан
420015, Казань, Большая Красная, 68
(843) 236-65-63, 236-62-42
irort2011@gmail.com