

## НАУЧНАЯ СТАТЬЯ

УДК 37.018.46

ББК 74.489.478

В 22

DOI: 10.53598/2410-3004-2023-4-328-105-120

# СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

(на основе анализа опыта лучших практик

Сингапура, Китая и Японии)

(Рецензирована)

## Светлана Николаевна ВАЧКОВА

Московский городской педагогический университет, Москва, Россия  
*Svachkova@mgpu.ru*, <https://orcid.org/0000-0002-3136-3362>

## Валентина Борисовна САЛАХОВА

Центр исследования проблем безопасности Российской академии наук, Москва, Россия  
*salakhovavb@mgpu.ru*, <https://orcid.org/0000-0002-5056-6518>

**Аннотация.** Актуальность представленного в статье исследования определяется тем, что современные мировые вызовы ставят перед системой образования совершенно новые задачи по подготовке педагогических и управленческих кадров в системе общего образования. О необходимости трансформации школьного образования в странах мира в связи с целями устойчивого развития свидетельствуют такие международные документы, как отчет Европейской комиссии «Учителя в Европе: карьера, развитие и благополучие», доклада ЮНЕСКО «Учителя Азиатско-Тихоокеанского региона: статус и права», стратегии развития образования ЮНЕСКО «Переосмысление будущего образования», а также цели национального проекта Российской Федерации «Образование» — обеспечение глобальной конкурентоспособности российского образования, вхождение России в число 10 ведущих стран мира по качеству общего образования; воспитание гармонично развитой и социально ответственной личности на основе духовно-нравственных ценностей народов России, исторических и национально-культурных традиций; федеральный проект «Учитель будущего»; указ Президента Российской Федерации от 27 июня 2022 г. №401 «О проведении в Российской Федерации года педагога и наставника». Цель статьи заключалась в анализе лучших практик стран Азиатско-Тихоокеанского региона в развитии карьерных траекторий педагогических кадров образовательных организаций общего образования для совершенствования системы организационно-методического сопровождения карьерного роста педагогических кадров образовательных организаций общего образования города Москвы. Методом исследования выступил теоретический анализ нормативных правовых актов, регламентирующих систему общего образования Сингапура, Китая и Японии; анализ официальных интернет-ресурсов федеральных и региональных органов власти, осуществляющих управление в сфере образования в странах Азиатско-Тихоокеанского региона; официальные интернет-ресурсы образовательных организаций общего образования Сингапура, Китая и Японии; а также академической отечественной и зарубежной литературы по проблеме исследования. В результате проведенного анализа были сформулированы 1) основные тенденции, которые необходимо учитывать при планировании и реализации мероприятий, направленных на организационно-методическое сопровождение профессионального развития педагогических работников и карьерного роста управленческих кадров образовательных организаций общего образования города Москвы; 2) ключевые компоненты деятельности, направленной на педагогических работников и карьерного роста управленческих кадров образовательных организаций общего образования города Москвы.

**Ключевые слова:** профессиональное развитие педагогических кадров, система общего образования, страны АТР, лучшие практики профессионального роста.

**Для цитирования:** Вачкова С.Н., Салахова В.Б. Совершенствование профессионального развития педагогических работников образовательных организаций общего образования (на основе анализа опыта лучших практик Сингапура, Китая и Японии)// Вестник Адыгейского

государственного университета. Сер.: Педагогика и психология. 2023. Вып. 4(328). С. 105-120.  
DOI: 10.53598/2410-3004-2023-4-328-105-120.

**Благодарности.** Публикация выполнена при финансовой поддержке Российского научного фонда (РНФ), проект №23-28-10291 «Конкурентоспособный преподаватель для цифровой экономики».

## ORIGINAL RESEARCH PAPER

# ENHANCING THE PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF SCHOOLTEACHERS: A COMPARATIVE ANALYSIS OF BEST PRACTICES IN SINGAPORE, CHINA, AND JAPAN

**Svetlana N. VACHKOVA**

Moscow City Pedagogical University, Moscow, Russia  
*SVachkova@mgpu.ru*, <https://orcid.org/0000-0002-3136-33362>

**Valentina B. SALAKHOVA**

Research Center for Security Studies of the Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia  
*salakhovavb@mgpu.ru*, <https://orcid.org/0000-0002-5056-6518>

**Abstract.** The research presented in this article is driven by the imperative to address the novel challenges faced by the education system in adapting to the requirements of modern globalism. These challenges demand the effective training of pedagogical and managerial staff in the field of general education. The transformation of school education in various countries around the world, in response to the goals of sustainable development, is the subject of international scrutiny, as evidenced by documents such as the European Commission's "Teachers in Europe: Career, Development and Well-being" report, the UNESCO report "Teachers in the Asia-Pacific Region: Status and Rights," the UNESCO education development strategy "Rethinking the Future of Education," as well as the objectives of the Russian Federation's national project "Education," which aims to enhance the global competitiveness of Russian education and its integration into the international educational arena. This article aims to analyze the best practices of Asia-Pacific countries in the development of career trajectories for teaching staff in general education institutions. The research methodology employed includes a theoretical analysis of normative legal acts governing the general education systems in Singapore, China, and Japan; an analysis of official online resources of federal and regional educational authorities in the Asia-Pacific region; an examination of official online resources of general education institutions in Singapore, China, and Japan; and a review of academic literature from both domestic and foreign sources related to the research question. The findings of the analysis form the basis for: 1) identifying the main trends that should be considered in the planning and implementation of activities aimed at providing organizational and methodological support for the professional development and career advancement of teaching and managerial staff in general education institutions in Moscow; and 2) delineating the key components of activities aimed at providing such support. The study concludes by outlining the key components necessary for the organizational and methodological support of professional development and career advancement of teaching and managerial staff in general education institutions in Moscow.

**Keywords:** professional development, teaching staff, general education system, Asia-Pacific countries, best practices.

**For citation:** Vachkova, S.N., Salakhova, V.B. Enhancing the professional development of schoolteachers: a comparative analysis of best practices in Singapore, China, and Japan // Bulletin of the Adyghe State University. Ser.: Pedagogy and Psychology. 2023. Issue 4 (328) P. 105-120. DOI: 10.53598/2410-3004-2023-4-328-105-120.

**Acknowledgment.** This publication has received financial support from the Russian Science Foundation (RSF) under Project No. 23-28-10291 "Competitive Teacher for the Digital Economy".

**Введение.** Министерство просвещения Российской Федерации организует, регулирует и осуществляет последовательную и содержательную работу по формированию в стране единого пространства повышения профессионального мастерства педагогических кадров и совершенствование профессионального педагогического образования в целом. В 2021 году создана единая федеральная система

научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров (далее — ЕФС) в рамках федерального проекта «Современная школа» национального проекта «Образование», а также в соответствии с основными принципами национальной системы профессионального роста педагогических работников, которые утверждены распоряжением Правительства Российской Федерации от 31 декабря 2019 года № 3273-р.

Единая федеральная система научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров включает центры непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников. Они открыты и успешно работают в каждом субъекте Российской Федерации с целью эффективного развития кадрового потенциала системы образования и формирования соответствующих организационно-методических условий. Центры в том числе разрабатывают для педагогов индивидуальные образовательные маршруты, которые позволяют решать конкретные проблемы, возникающие у каждого учителя. Они оказывают адресную методическую помощь педагогам по таким приоритетным направлениям, как функциональная грамотность, воспитание, федеральные государственные образовательные стандарты, цифровые технологии.

Актуальность развития ЕФС научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров обусловлена рядом проблем: недостаточным научным методологическим обоснованием методической поддержки педагогических работников и управленческих кадров, отсутствием связи между наукой и педагогической и управленческой практикой; недостаточным учетом современных вызовов и угроз (цифровизация, глобализация, увеличение альтернативных видов и форм образования и др.) при разработке и реализации программ дополнительного профессионального образования для педагогических работников и управленческих кадров; отсутствием единой системы мотивации педагогических работников и управленческих кадров к участию в инновационной деятельности в сфере образования и др.

Для решения обозначенных проблем и в целях обеспечения реализации мероприятий проекта «Современная школа» национального проекта «Образование» Департаментом образования и науки города Москвы в 2022 году была создана региональная система научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров города Москвы (далее — РСНМС). РСНМС направлена на обеспечение взаимодействия субъектов научно-методической деятельности для осуществления сетевого непрерывного научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров, повышения уровня профессионального мастерства педагогических работников и управленческих кадров образовательных организаций, подведомственных Департаменту образования и науки города Москвы (далее — педагогических работников и управленческих кадров) в соответствии с приоритетными задачами в области образования города Москвы.

Задачи РСНМС включают:

— выстраивание единой региональной системы профессионального развития педагогических работников и управленческих кадров на базе Центра непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников города Москвы (далее — ЦНППМ);

— обеспечение наполнения регионального реестра дополнительных профессиональных программ педагогического образования (далее — РРДПП) в соответствии с распоряжениями Департамента образования города Москвы от 31.07.2014 №175р «О создании Экспертного совета по дополнительному профессиональному образованию работников образовательных организаций» и от 26.12.2017 №570р

«О внесении изменения в распоряжение Департамента образования города Москвы от 31 июля 2014 г. №175р», программами профессиональной переподготовки и повышения квалификации педагогических работников и управленческих кадров, в том числе с использованием дистанционных образовательных технологий в рамках деятельности портала «Дополнительное профессиональное образование работников образовательных организаций» (<https://dpomos.ru>);

— развитие сетевого взаимодействия между субъектами научно-методической деятельности для создания единой информационно-методической среды;

— разработку различных форм поддержки и сопровождения педагогических работников и управленческих кадров по вопросам реализации образовательных программ в соответствии с требованиями федеральных государственных образовательных стандартов общего образования;

— создание условий для овладения педагогическими работниками и управленческими кадрами навыками использования современных технологий, в том числе цифровых и др.

Реализация вышеперечисленных задач осуществляется следующими субъектами региональной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров города Москвы:

1) Департаментом образования и науки города Москвы (далее — ДОНМ);

2) Государственным бюджетным образовательным учреждением города Москвы дополнительного профессионального образования (повышения квалификации) специалистов Городской методической центр Департамента образования и науки города Москвы (далее — ГМЦ ДОНМ);

3) Государственным автономным образовательным учреждением дополнительного профессионального образования города Москвы «Корпоративный университет» (далее — ДПО «Корпоративный университет»);

4) Государственным автономным образовательным учреждением высшего образования «Московский городской педагогический университет» (далее — ГАОУ ВО МГПУ).

Все перечисленные субъекты научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров системы общего образования города Москвы реализуют те или иные направления деятельности, включающие:

1) координацию, контроль и обеспечение условий для реализации РСНМС (ДОНМ);

2) формирование и развитие методической инфраструктуры РСНМС, реализацию ДПО для педагогических работников и управленческих кадров (ГМЦ ДОНМ);

3) администрирование регионального портала «Дополнительное профессиональное образование работников образовательных организаций» (<https://dpomos.ru>), организацию разработки, экспертизы и реализации дополнительных профессиональных образовательных программ, проведение образовательных мероприятий (ДПО «Корпоративный университет»);

4) разработку и внедрение нового содержания образования, технологий обучения (ГАОУ ВО МГПУ).

Взаимодействие субъектов РСНМС и комплекс реализуемых ими мер, направленных на научно-методическое сопровождение повышения уровня профессионального мастерства педагогических работников и управленческих кадров образовательных организаций, подведомственных ДОНМ, во-первых, обеспечивают решение приоритетных задач области образования города Москвы, во-вторых, способствуют формированию новых механизмов и подходов в решении актуальных проблем организационно-методического сопровождения профессионального роста педагогических работников и управленческих кадров.

Однако представленная структура межведомственного взаимодействия субъектов РСНМС основной своей задачей ставит организационно-методическое сопровождение повышения уровня профессионального мастерства педагогических работников и управленческих кадров образовательных организаций, подведомственных ДОНМ. Для достижения же показателей эффективности РСНМС вопросы научно-обоснованной составляющей содержания методической поддержки профессионального развития педагогических работников и карьерного роста управленческих кадров являются необходимыми и не могут быть не учтены.

Настоящее исследование призвано заполнить пробел научной проработки содержания мероприятий, направленных на повышение профессионального мастерства и сопровождение карьерных траекторий развития педагогических работников и управленческих кадров образовательных организаций общего образования города Москвы. Результаты исследования направлены на повышение эффективности и результативности процесса организации РСНМС на основе анализа лучших практик стран Азиатско-Тихоокеанского региона в построении карьерных траекторий развития руководящих кадров в образовательных организациях.

**Материалы и методы.** С целью отбора стран Азиатско-Тихоокеанского региона для изучения опыта лучших практик в построении профессионального развития и роста педагогических работников нами были проанализированы результаты международной системы оценки качества образования по PISA. Результаты аналитических отчетов PISA (2006—2018) свидетельствуют о том, что положительной динамикой показателей с 2015 года по 2018 год характеризуются такие страны, как Сингапур, Китай и Япония (таблица 1).

Таблица 1  
 Выбор стран АТР на основе образовательных результатов обучающихся (PISA)

Table 1  
 Selection of APR countries based on students' educational results (PISA)

| Страна              | Место в PISA 2018 | Динамика места к 2018 |        |            |            | Место в PISA в 2015 | Динамика места к 2015 |            |            |
|---------------------|-------------------|-----------------------|--------|------------|------------|---------------------|-----------------------|------------|------------|
|                     |                   | с 2015                | с 2012 | с 2009     | с 2006     |                     | с 2012                | с 2009     | с 2006     |
| Северная Корея      | н\д               | н\д                   | н\д    | н\д        | н\д        | н\д                 | н\д                   | н\д        | н\д        |
| Южная Корея         | н\д               | н\д                   | н\д    | н\д        | н\д        | н\д                 | н\д                   | н\д        | н\д        |
| Монголия            | н\д               | н\д                   | н\д    | н\д        | н\д        | н\д                 | н\д                   | н\д        | н\д        |
| Камбоджа            | н\д               | н\д                   | н\д    | н\д        | н\д        | н\д                 | н\д                   | н\д        | н\д        |
| Лаос                | н\д               | н\д                   | н\д    | н\д        | н\д        | н\д                 | н\д                   | н\д        | н\д        |
| Мьянма              | н\д               | н\д                   | н\д    | н\д        | н\д        | н\д                 | н\д                   | н\д        | н\д        |
| Вьетнам             | <b>н\д</b>        | 21                    | 15     | <b>н\д</b> | <b>н\д</b> | 21                  | -6                    | <b>н\д</b> | <b>н\д</b> |
| Индонезия           | 71                | -8                    | -8     | -12        | -23        | 63                  | 0                     | -4         | -15        |
| Китай (4 провинции) | 1                 | 13                    | н\д    | н\д        | н\д        | 14                  | н\д                   | н\д        | н\д        |
| Малайзия            | 50                | <b>н\д</b>            | 5      | <b>н\д</b> | <b>н\д</b> |                     | 55                    | <b>н\д</b> | <b>н\д</b> |
| Таиланд             | 59                | -4                    | -10    | -9         | 16         | 55                  | -6                    | -5         | -12        |
| Япония              | 9                 | -4                    | -4     | -2         | -2         | 5                   | 0                     | +2         | +2         |
| Австралия           | 21                | -3                    | -6     | -10        | -14        | 18                  | -3                    | -7         | -11        |
| Новая Зеландия      | 17                | -3                    | 1      | -8         | -12        | 14                  | +4                    | -5         | -9         |

| Страна           | Место в PISA 2018 | Динамика места к 2018 |        |        |        | Место в PISA в 2015 | Динамика места к 2015 |        |        |
|------------------|-------------------|-----------------------|--------|--------|--------|---------------------|-----------------------|--------|--------|
|                  |                   | с 2015                | с 2012 | с 2009 | с 2006 |                     | с 2012                | с 2009 | с 2006 |
| Сингапур         | 2                 | -1                    | 1      | 2      | н\д    | 1                   | +2                    | +3     | н\д    |
| Республика Корея | 6                 | +8                    | 0      | -2     | -3     | 8                   | -2                    | -4     | -5     |
| Шанхай (Китай)   | 1                 | +13                   | 0      | 0      | н\д    | 14                  | 13                    | 13     | н\д    |
| Гонконг (Китай)  | 6                 | -2                    | -4     | -2     | -4     | 4                   | -2                    | 0      | -2     |
| Россия           | 31                | -3                    | 6      | 7      | 4      |                     | 9                     | 10     | 7      |

Кроме того, проработка вопроса о возможности трансляции опыта лучших практик стран АТР в систему московского образования предполагает учет не только качественных показателей сферы образования, но и социально-экономического развития страны (место страны в системе мирового хозяйства и международных отношений). В связи с этим при выборе стран, АТР для последующего анализа нами были использованы показатели экономического развития страны. По данным Всемирного банка (TheWorldBank), Российская Федерация до 2014 года являлась страной с высоким уровнем дохода, после 2014 года — страной со средневысоким уровнем дохода. Однако после 2014 года — страна со средневысоким уровнем дохода. К перечисленным категориям из стран АТР относятся Япония, Австралия, Новая Зеландия, Южная Корея, Сингапур (высокий уровень дохода); Китай, Таиланд, Малайзия (средневысокий уровень дохода).

Учитывая результаты PISA и проведенный анализ показателей социально-экономического развития стран, в нашем исследовании мы изучили лучшие практики в организации научно-методического сопровождения профессионального роста педагогических и руководящих кадров в Сингапуре, Китае (Шанхай и Гонконг) и Японии.

**Результаты исследования. Комплексная система роста педагогических работников и управленческих кадров в Сингапуре.** В Сингапуре реализуется трехкомпонентная модель карьерных траекторий развития руководящих кадров. Учителя должны выбрать траекторию карьерного роста по одному из направлений в соответствии со своими способностями и устремлениями:

- 1) направление преподавания (ведущие педагоги);
- 2) направление лидерства (директора и менеджеры);
- 3) направление специалистов (исследователи и разработчики политики).

Каждое направление предусматривает развитую структуру карьеры — ступени, классы и подклассы, требующие большего количества компетенций и обязанностей (рис. 2). Роли в преподавательском направлении включают (1) обеспечение лидерства в преподавании и обучении, (2) наставничество / коучинг для учителей с аудиторной занятостью. Роли в лидерском направлении включают (1) разработку образовательных целей и приоритетов для определенной области / уровня / направления, (2) руководство планированием, реализацией и оценкой школьных учебных планов / программ, (3) подготовку учителей к исполнению более высоких должностных обязанностей. Направление специалистов предполагает выполнение различных функций в области исследований и разработки образовательной политики.

Продвижение на следующий уровень осуществляется:

- после 3 лет работы;
- в случае успешной аттестации на основе системы компетенций.

Карьерный рост сопровождается ежегодным повышением заработной платы.



Рис. 2. — Карьерная лестница руководителей образовательных организаций в Сингапуре  
Fig. 2. — Career Ladder of Heads of Educational Organizations in Singapore

Профессия учителя является высоко ценимой и уважаемой в Сингапуре. Граждане страны понимают, что учителя играют жизненно важную роль в развитии нации, в связи с чем кандидаты на должность учителей проходят тщательный отбор. Министерство образования Сингапура реализует различные стратегии найма, вознаграждения и введения в должность учителей начальной и средней школы. Будущих учителей выбирают из 30 % лучших выпускников средних школ в соответствии с классным рейтингом (NCEE, 2021). В школах Сингапура каждый год имеется ограниченное количество мест для учителей, соответственно, на педагогические программы принимается только определенное количество кандидатов на эти места (NCEE, 2021). Процедура отбора является конкурсной, только каждый восьмой кандидат поступает на педагогические программы.

Кандидаты на должность учителя проходят два этапа отбора: Кембриджский экзамен продвинутого уровня и серию собеседований в Национальном институте образования. На собеседованиях кандидат должен показать, что обладает личными качествами, присущими хорошему учителю, а также проявить стремление к преподаванию, навыки критического мышления, лидерский потенциал и креативность. Также рассматривается успеваемость заявителя и его вклад в жизнь своих сообществ и школ (NCEE, 2021). В каждом интервью в Национальном институте образования участвуют три директора, которые оценивают мотивацию, уровень интеллекта и поведение интервьюируемых.

Все учителя до начала работы посещают одно педагогическое учебное заведение в Сингапуре — Национальный институт образования (National Institute of Education, NIE). Данное учебное заведение находится при одном из самых престижных в Сингапуре высших учебных заведений, Наньянском технологическом университете. Из соискателей Национального института образования 80% уже имеют степень бакалавра по предмету, который они планируют преподавать. Студенты Национального института образования нанимаются в качестве государственных служащих, называемых сотрудниками общего образования, и Министерство образования спонсирует их обучение по программам института. Во время обучения будущие учителя получают ежемесячную стипендию в размере 60% от начальной заработной платы учителя (NCEE, 2021). Кроме того, правительство обеспечивает студентов всеми необходимыми материалами: книгами и портативными компьютерами. В свою очередь, выпускники педагогических специальностей обязуются

преподавать в государственных школах в течение трех-пяти лет, в противном случае стоимость обучения должна быть возмещена.

В Сингапуре существуют различные педагогические образовательные программы, разработанные для будущих учителей в соответствии с уровнем их образования при поступлении в Национальный институт образования. Продолжительность программ составляет от двух до четырех лет. Помимо предметных знаний, программы ориентированы в первую очередь на обучение методике преподавания и формирование межпредметных связей (NCEE, 2021). Особое внимание уделяется регулярному обновлению педагогических образовательных программ с целью соответствия изменениям в системе образования и мире.

В соответствии с государственной стратегией развития образования Министерство образования Сингапура совместно с Национальным институтом образования разработало «Модель педагогического образования XXI века», которая направлена на повышение качества педагогического образования за счет включения ценностно-ориентированной философии, желаемых образовательных результатов обучающихся и профессиональных результатов учителей в программы развития школ. Данная модель основана на трех парадигмах ценностей: ценностях, ориентированных на учащегося, формировании сильной идентичности учителя и служении профессии и сообществу. В рамках данной модели будущие учителя изучают педагогику, предметные знания, методику преподавания, обучаются коммуникативным навыкам, а также проходят 100 часов ежегодной педагогической практики на базе школы. До начала работы в качестве учителей студенты также должны пройти курс «Интерактивные компьютерные технологии для значимого обучения» и выполнить групповой 20-часовой социальный проект, направленный на решение проблем своих сообществ.

После успешного завершения педагогических программ на базе Национального института образования выпускники получают право преподавать в школьной системе Сингапура.

Профессиональная деятельность учителя в Сингапуре регламентируется системой управления эффективностью, в которой изложены установки, знания и навыки, предъявляемые к учителям на каждом этапе карьеры. В течение первых двух лет работы начинающих учителей поддерживают учителя-наставники, которые проходят специальные программы повышения квалификации по наставничеству в Национальном институте образования. К начинающим учителям прикрепляется наставник и коллега-напарник для совместной работы. Коллега-напарник — это сверстник учителя, который преподает тот же предмет. Наставник содействует акклиматизации и поддерживает интеграцию пар новых сотрудников в коллектив школы. Начинающие учителя преподают две трети от обычной преподавательской нагрузки и посещают курсы повышения квалификации по управлению классом, консультированию, рефлексивным практикам и оценке на базе Национального института образования и Министерства образования.

В Сингапуре есть три основных провайдера профессионального развития педагогических кадров.

1. Национальный институт образования является основным провайдером курсов и программ, нацеленных на повышение квалификации в области образования для молодых учителей, в области школьного лидерства для опытных учителей и в области руководства образованием для начальников отделов, заместителей директоров и руководителей.

2. Академия учителей Сингапура (Academy of Singapore Teachers, AST) и шесть центров передового опыта, созданных Министерством образования в 2010 году, объединяют учителей Сингапура из разных школ и предоставляют возможности для сетевого обучения.

3. Школы предоставляют возможности профессионального развития без отрыва от основной деятельности.



Министерство образования реализует несколько моделей, регламентирующих деятельность провайдеров профессионального развития педагогических кадров. Так, «Модель расширенного партнерства» подчеркивает трехсторонние отношения между провайдерами профессионального развития педагогических кадров, обеспечивая согласованность различных профессиональных возможностей, предлагаемых учителям в Сингапуре (NIE, 2009). «Модель роста учителей» поощряет педагогических работников к дальнейшему обучению с помощью различных форматов и платформ, включая очные и онлайн-курсы, семинары и программы постдипломного образования (магистратуры и докторантуры), профессиональные конференции, съезды и симпозиумы, практические исследования, наставничество и коучинг, а также коллаборации между школой и университетом (МО, 2012). Доступные учителям инициативы варьируются от традиционных форм профессионального развития (формальные курсы) до более современных форматов (неформальные обмены мнениями, практические исследования или наблюдение за проведением уроков). Министерство образования также рекомендует учителям использовать часть своего рабочего времени для изучения тем, не связанных напрямую с преподаванием, например, консультирование, поликультурное образование, личностное благополучие или социальные навыки. Суть данных рекомендаций состоит в том, что благодаря более обширному образовательному опыту учителя будут лучше подготовлены к требованиям и задачам образования в XXI веке (МО, 2012).

**Пятикомпонентная модель повышения мастерства педагогических работников и руководителей организаций общего образования Китая (Шанхай, Гонконг).** В Китае реализуется многогранная и комплексная система профессионального роста педагогических работников и руководящих кадров, которая обеспечивается как на государственном уровне, так и на уровне частных организаций и ведомств (рисунок 3).

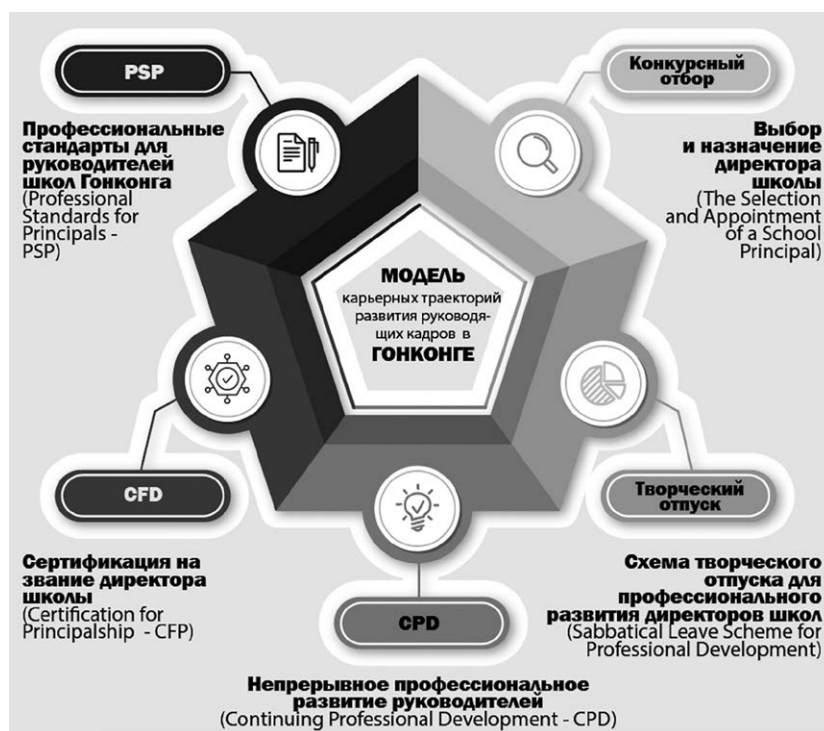


Рис. 3. — Пятикомпонентная модель карьерных траекторий развития руководящих кадров в образовательных организациях Китая (Гонконг)

Fig. 3. — Five-component model of career trajectories of executive development in educational organizations in China (Hong Kong)

Система траекторий школьных учителей является составной частью системы профессиональных траекторий в Китае (для почти 30 профессий), таких, как преподаватели университетов, исследователи в области естественных и общественных наук, врачи, различные инженеры, бухгалтеры, журналисты, пилоты гражданской авиации и ветеринары. В каждой профессии существует от 3 до 5 ранговых званий с 10-15 небольшими уровнями для каждого представителя профессии.

Звание «Профессор 1» является самым высоким званием и уровнем, но в Китае очень мало людей такого уровня. Эти профессора (научные сотрудники и доктора) обычно избираются и получают звание академиков Академии наук Китая. До сих пор ни один школьный учитель не дошел до звания профессора 1, не избирается и не удостоивается звания академика Академии наук Китая.

Поэтому школьные учителя рассматриваются как профессионалы с таким же социальным и академическим статусом, как и другие профессионалы. Кроме того, есть несколько преподавателей-профессоров, а старших преподавателей удостоивают звания «преподаватели мастерства».

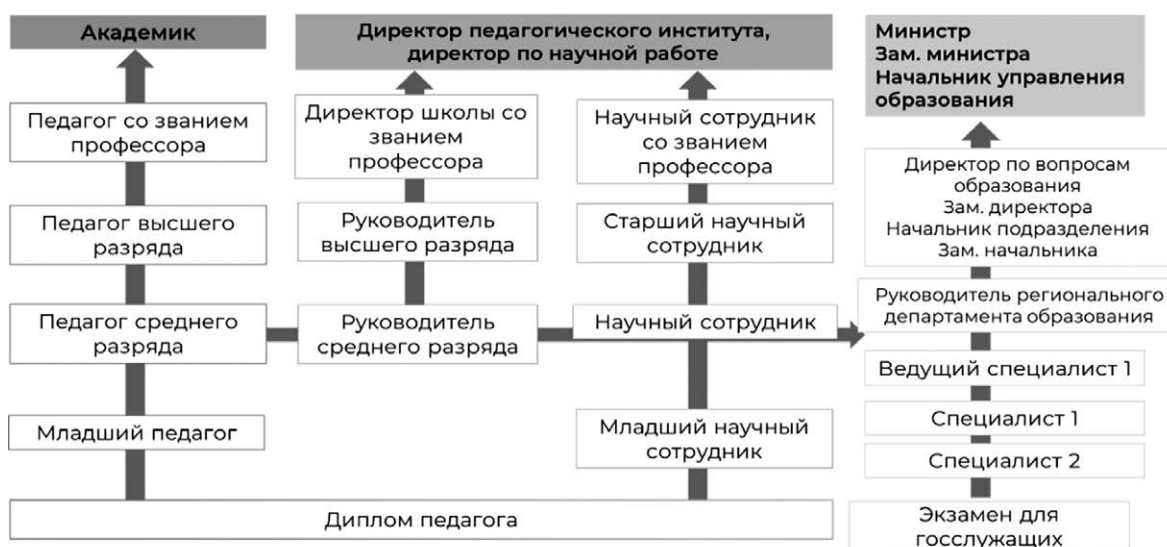


Рис. 4. — Карьерная лестница руководителей образовательных организаций в Китае (Шанхай)

Fig. 4. — Career Ladder of Heads of Educational Organizations in China (Shanghai)

В Шанхайской системе повышения квалификации учителей карьерная лестница состоит из 13 ступеней, включая звание «профессор», что позволяет школьным учителям, достигшим этой ступени, работать профессорами в высших учебных заведениях (рисунок 4). По мере продвижения учителя по карьерной лестнице возрастает его ответственность, например, в роли наставника и инструктора.

У директоров начальных и средних школ Шанхая есть возможность продвижения по карьерной лестнице, состоящей из 5 ступеней, включая высшую — Мастер-директор. Чтобы стать директором, кандидат должен сначала достичь определенных высших профессиональных уровней на карьерной лестнице учителя, чтобы продемонстрировать педагогические навыки и преданность профессии, необходимой для руководства школой.

Конкретные требования к руководителям для перехода на следующий уровень:

1. Директора, получившие оценку «отлично» в течение одного года или «удовлетворительно» в течение двух лет, могут подняться на один класс в своем текущем уровне.

2. Директора высшего класса на уровне 3 могут подать заявку на получение рейтинга уровня 2 после трехлетнего пребывания.

3. Те, кто находится на уровне 2, могут подать заявку на уровень 1 через три года, а те, кто находится на уровне 1, могут подать заявку на звание главного директора через два года.

4. Все директора обязаны поддерживать свои навыки на современном уровне, продолжая преподавать в классах, даже если их основная ответственность - администрирование. Директора начальных и средних школ должны вести два или более урока в неделю, а директора детских садов должны проводить как минимум полдня занятий в неделю.

**Сертификация учителей.** После получения диплома педагогического учебного заведения претенденты на получение сертификата учителя, от детского сада до старшей средней школы, должны пройти строгую процедуру сертификации. Экзамен на сертификат учителя состоит из письменных тестов и собеседования. Письменный экзамен обычно включает в себя два или три теста по педагогике, методам преподавания определенного предмета и психологии, каждый продолжительностью 120 минут. 20-минутное интервью включает структурированный протокол интервью, а также симуляцию обучающей сцены.

До 2011 года получение сертификата учителя означало, что кандидат сразу считался квалифицированным учителем. В 2012 году Шанхай изменил это, и теперь учителя получают «квалифицированный» статус только после годовичного вводного курса.

**Трехкомпонентная модель карьерного роста педагогов и руководящих кадров в Японии.** В Японии все уровни системы образования курирует Министерство образования, культуры, спорта, науки и технологий (МEXT): разработка национальных учебных программ, программ сертификации учителей и администраторов, заработная плата учителей, а также требования по созданию и развитию школ. Назначают на должности учителей Префектуры (не уровень школы). Префектуры отвечают за установление уровня квалификации учителей для того, чтобы стать директором школы (сочетания возраста и опыта преподавания). Муниципалитеты предоставляют рекомендации совету по образованию Префектуры в отношении назначения учителей, осуществляют проведение профессионального развития учителей и персонала без отрыва от работы, а также надзор за повседневной работой начальных и неполных средних школ. Директора несут ответственность за планирование школьной программы на основе национальной учебной программы и за управление повседневной деятельностью школы. Учителя несут ответственность за определение того, как реализовывать учебный план, и за создание планов уроков, а также за поддержание контактов с родителями.

В Японии реализуется трехкомпонентная модель карьерных траекторий развития руководящих кадров в образовательных организациях Японии (рисунок 5).

*Структурные элементы модели.*

**1. Система назначений руководящих кадров.** Динамичная карьерная лестница: сотрудники, которые проработали в одной школе более трех лет, имеют право на перевод на другую должность. Сотрудников, проработавших в школе шесть лет, обязаны перевести на более высокую должность (портал правительства Токио по отбору учителей для государственных школ, 2023). Главными критериями для отбора и найма на руководящие должности в школах являются опыт работы в качестве учителя и возраст кандидата. Также существует система частных директоров. Такая система позволяет людям, не работающим в сфере образования и не имеющим опыта преподавания, претендовать на руководящую должность в школе (рисунок 6).



Рис. — 5. Трехкомпонентная модель карьерных траекторий развития руководящих кадров в образовательных организациях Японии  
Fig. 5. — Three-component model of career trajectories of executive staff development in educational organizations in Japan



Рис. 6. — Карьерная лестница руководителей образовательных организаций в Японии  
Fig. 6. — Career ladder of heads of educational organizations in Japan

**2. Ротация.** Для того чтобы помочь школам с низкой успеваемостью, в стране разработана практика распределения высокоэффективных учителей и административного персонала среди государственных школ. Условия периодической ротации зависят от префектуры. Когда учителя только начинают преподавать, их распределение по школам меняется примерно каждые три года. В дальнейшем их место работы меняется реже (NCSE, 2023).

*Программы подготовки и развития директоров школ.*

**Государственные программы.** Административное обучение — это обучение, проводимое административным органом, таким, как префектурный или муниципальный комитет по образованию и образовательные центры. Префектуры предлагают возможности для повышения квалификации директоров бесплатно. Обучение проводят самостоятельно либо через Центры образования каждого района.

Тренинги и курсы по профессиональному развитию варьируются в зависимости от префектур. Чаще всего префектуры предлагают обучение:

- до начала работы в роли руководителя;
- для первого года работы в роли руководителя;
- ежегодно (независимо от опыта работы).

**Инновационное профессиональное обучение в сотрудничестве с частными компаниями и университетами.** Для начинающих директоров школ и их заместителей организуют обучение, которое нацелено на формирование управленческих компетенций, создание команды, управление человеческими ресурсами и т. д. (Hirokazu, 2021).

**Показатели результативности модели.** В качестве показателей результативности модели карьерного роста руководителей образовательных организаций в Японии выступают индикаторы организационной и образовательной деятельности, которые измеряются с помощью таких инструментов, как:

**1. Самооценка.** Все преподаватели и сотрудники школы участвуют в самооценке и под руководством директора оценивают уровень достижений и необходимые усилия по их достижению в свете поставленных целей, конкретных планов и т. д. Самооценка является основной для всех школьных оценок. Результаты самооценки публикуют в свободном доступе и передают в префектуру.

**2. Оценка Стейкхолдеров.** В основе оценки лежит принцип, согласно которому комитет, состоящий из родителей, членов школьного совета, местных жителей, членов организаций по развитию молодежи, учителей и сотрудников присоединенных школ (например, младших средних школ, присоединенных к начальным школам) и других работников школы, оценивает результаты самооценки преподавателей и сотрудников школы путем наблюдения за их образовательной деятельностью и обмена мнениями между членами комитета.

**3. Оценка независимой организацией.** Оценка третьей стороной проводится школой и ее учредителем, принимая во внимание результаты самооценки и оценки комитета, связанного с работой школы. При этом комитет, реализующий оценку как третья сторона, состоит в основном из внешних экспертов, которые являются специалистами в образовательной сфере и различных аспектах управленческой деятельности образовательными организациями (SchoolEvaluationGuidelines, 2023).

Механизм роста учителей в Японии:

- 1) культивирование таланта педагога;
- 2) формирование высокой ценности педагогической профессии;
- 3) выделение педагогических и человеческих составляющих обучения;
- 4) интенсивная подготовка педагогических кадров средствами вовлечения в научно-исследовательскую деятельность, в т. ч. международную деятельность;
- 5) высокий контроль качества профессионального развития (мониторинг профессионального развития, реализующийся с определенной цикличностью или на регулярной основе) (Кац, 2021).

**Заключение.** Представленные результаты анализа лучших практик стран Азиатско-Тихоокеанского региона позволяют сформулировать основные тенденции, которые необходимо учитывать при планировании и реализации мероприятий,

направленных на организационно-методическое сопровождение профессионального развития педагогических работников и карьерного роста управленческих кадров образовательных организаций общего образования города Москвы:

— рост уровня принятия решений и ответственности, например, от учителя до руководителя школы; руководителя школы в более крупной школе;

— повышение компетентности учителя или директора школы, например, учитель приобретает педагогический опыт; директор совершенствует лидерские качества;

— выполнение другой (временной или постоянной) роли в школе, например, координатора по особым потребностям; наставника для новых учителей или директоров школ;

— выбор работы в другом контексте, например, учителем другой возрастной группы; директором школы, перешедшим из сельской школы в городскую;

— сетевое взаимодействие / контакты с местными региональными или национальными заинтересованными сторонами, что требует более широкого опыта, напр., учитель в роли руководителя проекта в рамках региональной инициативы; директор школы в роли советника министерства;

— выход за границы школьного сообщества, например, временная работа в НПО; работа исследователем; смена профессии с целью стать педагогом; возвращение директора школы к преподаванию.

Ключевые компоненты деятельности, направленной на организационно-методическое сопровождение профессионального развития педагогических работников и карьерного роста управленческих кадров образовательных организаций общего образования города Москвы, должны:

— включать развитые многоуровневые системы карьерного роста (уровни могут быть привязаны к стандартам компетенций), в которых обеспечена дифференциация должностных обязанностей и соответствующее повышение размера заработной платы;

— обеспечивать возможность для учителей самостоятельно управлять своей карьерой и отслеживать карьерный рост с помощью наставников, руководителей, программ профессионального развития;

— обеспечивать прозрачность систем карьерного роста, основанных на национальных механизмах объективной (не формальной) сертификации, аттестации и оценки педагогических работников и управленческих кадров.

#### **Примечания:**

1. Национальный проект «Образование». URL: <https://edu.gov.ru/national-project/about/> (дата обращения: 10.07.2023).

2. Об утверждении Положения о создании и функционировании региональной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров города Москвы: приказ Департамента образования и науки г. Москвы от 1 июля 2022 № 572. URL: <https://www.mos.ru/donm/documents/normativnye-pravovye-akty/view/271887220/> (дата обращения: 10.07.2023).

3. О внесении изменения в распоряжение Департамента образования города Москвы от 31 июля 2014 г. №175р: распоряжение Департамента образования города Москвы от 26.12.2017 № 570р. URL: [https://www.dpomos.ru/upload/iblock/5f6/rasporyazhenie-26.12.17-\\_570r-polozhenie-ob-es.pdf](https://www.dpomos.ru/upload/iblock/5f6/rasporyazhenie-26.12.17-_570r-polozhenie-ob-es.pdf) (дата обращения: 10.07.2023).

4. О создании Экспертного совета по дополнительному профессиональному образованию работников образовательных организаций: распоряжение Департамента образования города Москвы от 31.07.2014 № 175р. URL: [https://www.dpomos.ru/upload/iblock/cce/rasporyazhenie-dogm\\_31.07.2014-\\_175r.pdf](https://www.dpomos.ru/upload/iblock/cce/rasporyazhenie-dogm_31.07.2014-_175r.pdf) (дата обращения: 10.07.2023).

5. Об утверждении концепции создания единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров:

распоряжение Министерства просвещения Российской Федерации от 16 декабря 2020 г. №Р-174 (ред. от 15 декабря 2022 г.). URL: <https://docs.edu.gov.ru/document/3fc484bc2dcf592bee7e324ca2bfda90/> (дата обращения: 10.07.2023).

6. Дополнительное профессиональное образование работников образовательных организаций: региональный портал. URL: <https://dpmos.ru> (дата обращения: 10.07.2023).

7. Кац А.С. Исследование подходов к профессиональному развитию педагогов высшей школы в Китае и Японии // Вестник Чувашского государственного педагогического университета им. И.Я. Яковлева. 2021. № 4(113). С. 158-168.

8. Fair and equitable appointment system // Tokyo Metropolitan Government Portal Site for Public School Teacher Recruitment. URL: <https://www.kyoiku.metro.tokyo.lg.jp.e.arf.hp.transer.com>. (дата обращения: 10.07.2023).

9. MEXT // Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology. <https://www.mext.go.jp/en/>. (дата обращения: 10.07.2023).

10. National Institute of Education (NIE). A Teacher Education Model for the 21st Century. Singapore: NIE, 2009.

11. NCEE. Japan: Teacher and Principal Quality // National Center on Education and the Economy. 2023. URL: <http://ncee.org/what-we-do/center-on-international-education-benchmarking/top-performing-countries/japan-overview/japan-teacher-and-principal-quality>. (дата обращения: 10.07.2023).

12. NCEE. 2021 // Singapore: Teacher and principal quality. URL: <https://ncee.org/topic/teacher-and-principal-quality/> (дата обращения: 10.07.2023).

13. Norm update. 2018. URL: [https://www.aitsl.edu.au/docs/default-source/lead-develop/2018-norm-summary-v2.pdf?sfvrsn=ac59fd3c\\_2](https://www.aitsl.edu.au/docs/default-source/lead-develop/2018-norm-summary-v2.pdf?sfvrsn=ac59fd3c_2). (дата обращения: 10.07.2023).

14. PISA // Programme for International Student Assessment. URL: <https://www.oecd.org/pisa/> (дата обращения: 10.07.2023).

15. School Evaluation Guidelines // Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology. URL: [https://www.mext.go.jp/a\\_menu/shotou/gakko-hyoka/1295916.htm](https://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/gakko-hyoka/1295916.htm) (дата обращения: 21.07.2023).

#### References:

1. National project of "Education". [Electronic resource]. URL: <https://edu.gov.ru/national-project/about/> (access date: 10.07.2023).

2. On Approval of the Regulations on the creation and functioning of the regional system of scientific and methodological support of pedagogical workers and managerial staff of the city of Moscow: Order of the Department of Education and Science of Moscow from July 1, 2022 № 572 [Electronic resource]. URL: <https://www.mos.ru/donm/documents/normativnye-pravovye-akty/view/271887220/> (access date: 10.07.2023).

3. On Amending the Order of the Department of Education of the City of Moscow from July 31, 2014 № 175r: Order of the Department of Education of the City of Moscow from 26.12.2017 No. 570r. [Electronic resource]. URL: [https://www.dpomos.ru/upload/iblock/5f6/rasporyazhenie-26.12.17-\\_570r-polozhenie-ob-es.pdf](https://www.dpomos.ru/upload/iblock/5f6/rasporyazhenie-26.12.17-_570r-polozhenie-ob-es.pdf) (access date: 10.07.2023).

4. On the creation of the Expert Council for additional professional education of employees of educational organizations: Order of the Department of Education of the City of Moscow from 31.07.2014 No. 175r [Electronic resource]. URL: [https://www.dpomos.ru/upload/iblock/cce/rasporyazhenie-dogm\\_31.07.2014-\\_175r.pdf](https://www.dpomos.ru/upload/iblock/cce/rasporyazhenie-dogm_31.07.2014-_175r.pdf) (access date: 10.07.2023).

5. On approval of the concept of creating a unified federal system of scientific and methodological support of pedagogical workers and management personnel: Order of the Ministry of Education of the Russian Federation from December 16, 2020 No. R-174 (ed. from December 15, 2022). [Electronic resource]. URL: <https://docs.edu.gov.ru/document/3fc484bc2dcf592bee7e324ca2bfda90/> (access date: 10.07.2023).

6. Additional professional education of employees of educational organizations: regional portal [Electronic resource]. URL: <https://dpmos.ru> (access date: 10.07.2023).

7. Katz A.S. The study of approaches to the professional development of higher education teachers in China and Japan // Bulletin of the Chuvash State Pedagogical University named after I.Ya. Yakovlev, 2021. No. 4(113). P. 158-168.

8. Fair and equitable appointment system // Tokyo Metropolitan Government Portal Site for Public School Teacher Recruitment. URL: <https://www.kyoiku.metro.tokyo.lg.jp.e.arf.hp.transer.com>. (access date: 10.07.2023).

9. MEXT. [Electronic resource] // Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology [site]. <https://www.mext.go.jp/en/>. (access date: 10.07.2023).

10. National Institute of Education (NIE). A Teacher Education Model for the 21<sup>st</sup> Century. Singapore: NIE, 2009.
11. NCEE. Japan: Teacher and Principal Quality // National Center on Education and the Economy. 2023. URL: <http://ncee.org/what-we-do/center-on-international-education-benchmarking/top-performing-countries/japan-overview/japan-teacher-and-principal-quality>. (access date: 10.07.2023).
12. NCEE. 2021 // Singapore: Teacher and principal quality. URL: <https://ncee.org/topic/teacher-and-principal-quality/> (access date: 10.07.2023).
13. Norm update. 2018. [Electronic resource]. URL: [https://www.aitsl.edu.au/docs/default-source/lead-develop/2018-norm-summary-v2.pdf?sfvrsn=ac59fd3c\\_2](https://www.aitsl.edu.au/docs/default-source/lead-develop/2018-norm-summary-v2.pdf?sfvrsn=ac59fd3c_2). (access date: 10.07.2023).
14. PISA // Programme for International Student Assessment. [Electronic resource]. URL: <https://www.oecd.org/pisa/> (access date: 10.07.2023).
15. School Evaluation Guidelines // Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology. [Electronic resource]. URL: [https://www.mext.go.jp/a\\_menu/shotou/gakko-hyoka/1295916.htm](https://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/gakko-hyoka/1295916.htm) (access date: 21.07.2023).

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила в редакцию 16.10.2023; одобрена после рецензирования 16.11.2023; принята к публикации 30.11.2023.

The authors declare no conflicts of interests.

The paper was submitted 16.10.2023; approved after reviewing 16.11.2023; accepted for publication 30.11.2023.

© Вачкова, С.Н., Салахова В.Б., 2023