

DOI: 10.12731/2658-4034-2024-15-2-490

УДК 37.078



Научная статья | Методология и технология профессионального образования

## МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ ОРГАНИЗАЦИИ КАРЬЕРНОГО РОСТА И ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ УЧИТЕЛЕЙ

**С.Н. Вачкова, В.Б. Салахова,  
Н.В. Антонов, Н.С. Агеева**

*Глобальные вызовы современного мира определяют педагогических работников образовательных организаций как ключевых акторов развития системы образования. Данная повестка приводит к тому, что различные страны активно реализуют программы и стратегии дополнительного образования, направленные на формирование лидерских качеств и управленческих компетенций у педагогических работников. Неотъемлемым фактором обеспечения качества образовательного процесса и его результативности является наличие у педагогических работников образовательных организаций общего образования возможностей карьерного роста. По результатам теоретического анализа нами определены структура карьеры учителя, модель его карьеры, типы карьерных лестниц и карьерных траекторий, требования к карьерному росту в странах мира, представлены лучшие международные практики в отношении организации процесса карьерного роста учителя в Японии, Китае (Шанхае), Сингапуре; сформулированы основные тенденции, которые необходимо учитывать при планировании и реализации мероприятий, направленных на сопровождение профессионального развития педагогических работников образовательных организаций общего образования; выявлены ключевые компоненты деятельности, направленной на сопровождение профессионального развития педагогических работников образовательных организаций общего образования.*

**Ключевые слова:** карьерные траектории; карьера учителя; профессиональное развитие; педагогические кадры; лучшие практики; международный опыт

**Для цитирования.** Вачкова С.Н., Салахова В.Б., Антонов Н.В., Агеева Н.С. Международный опыт организации карьерного роста и профессионального развития учителей // *Russian Journal of Education and Psychology*. 2024. Т. 15, № 2. С. 88-111. DOI: 10.12731/2658-4034-2024-15-2-490

Original article | Methodology and Technology of Vocational Education

## INTERNATIONAL EXPERIENCE IN ORGANIZING CAREER PROGRESSION AND PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF TEACHERS

*S.N. Vachkova, V.B. Salakhova,  
N.V. Antonov, N.S. Ageeva*

*The global challenges of today's world define school teachers as key actors of the education system's development. This agenda has led to the fact that various countries are actively implementing additional education programs and strategies aimed at building leadership skills and management competencies in teaching staff. One of the essential factors that ensures education quality and its efficiency is providing teachers with diverse career opportunities. Based on the theoretical study, the authors have identified typical teacher career structures, teacher career models, career ladders and trajectories, as well as requirements to career growth in the countries of the world. The research findings include showcasing best international practices of organizing teacher career progression based on the case studies of three countries – Japan, China (Shanghai), and Singapore; defining the main trends that must be taken into account when planning and implementing supporting measures for school teachers' professional development; identifying the key components of activities aimed at supporting teacher professional development at schools.*

**Keywords:** *career trajectories; teacher career; professional development; teaching staff; best practices; international experience*

**For citation.** *Vachkova S.N., Salakhova V.B., Antonov N.V., Ageeva N.S. International Experience in Organizing Career Progression and Professional Development of Teachers. Russian Journal of Education and Psychology, 2024, vol. 15, no. 2, pp. 88-111. DOI: 10.12731/2658-4034-2024-15-2-490*

## **Введение**

Глобальные вызовы современного мира определяют педагогических работников образовательных организаций как ключевых акторов развития системы образования. Данная повестка приводит к тому, что различные страны активно реализуют программы и стратегии дополнительного образования, направленные на формирование лидерских качеств и управленческих компетенций у педагогических работников. Целью различных программ, стратегий, национальных стандартов и педагогических практик является обеспечения системы образования эффективным потенциалом (ресурсом) и удержание талантов (в том числе привлечение молодежи) в педагогических профессиях. Неотъемлемым фактором обеспечения качества образовательного процесса и его результативности является также наличие возможностей карьерного роста педагогических работников образовательных организаций общего образования [1].

## **Материалы и методы исследования**

Для анализа мировой практики в области структуры карьеры и вознаграждения учителей нами был проведен обзор литературы, включающий международные отчеты и открытые данные Европейской комиссии, Организации международного сотрудничества и развития (ОЭСР) и ЮНЕСКО. В данном исследовании под структурой карьеры мы понимаем «общепризнанный путь карьерного продвижения в рамках профессиональной деятельности», согласно Информационной сети по образованию Европейского Союза Евридайс (Euridyce) [2, с. 70].

### Результаты исследования

По результатам теоретического анализа определены структура карьеры учителя, модель карьеры учителя, типы карьерных лестниц и карьерных траекторий, требования к карьерному росту учителей. Кроме того, по результатам анализа нами были представлены лучшие международные практики в отношении организации процесса карьерного роста учителей в следующих странах: Япония, Китай (Шанхай), Сингапур.

Существует два основных типа структуры карьеры школьных учителей [2]. (табл. 1).

*Таблица 1.*

**Основные типы структуры карьеры школьных учителей – типология моделей карьерного роста**

Плоская (одноуровневая)	Иерархическая (многоуровневая)
Страны: Исландия, Норвегия, Финляндия, Португалия, Испания, Италия, Германия, Австрия, Турция и др.	Страны: Великобритания, Франция, Швеция, Польша, Латвия, Литва, Румыния, Болгария и др.
Учителя расширяют опыт профессиональной деятельности и берут на себя дополнительные задачи. Шкала заработной платы, как правило, связана со стажем работы, в некоторых случаях также с результатами деятельности	Каждому уровню карьеры учителя соответствует определенный набор компетенций и обязанностей. Продвижение по карьерной лестнице связано с возрастающей сложностью профессиональной деятельности и обязанностей. Зарплатная шкала может быть привязана к уровням карьерной лестницы

Другая типология моделей карьеры учителя представлена в отчете ЮНЕСКО 2019 г. «Teacher career reforms: learning from experience» («Реформы карьеры учителя: изучение на опыте») [3] (рис. 1). Эксперты ЮНЕСКО выделяют две модели карьерного роста: карьера первого поколения и карьера второго поколения. Модель карьеры первого поколения основана на единой зарплатной шкале, при которой дифференциация учителей и продвижение по службе основаны на их стаже и опыте, а не на результатах работы. Модель карьеры второго поколения включает различные варианты, при которых дифференциация между учителями осуществляется на основе результатов работы. Дифференциация включает премиальные

выплаты по результатам работы, повышение заработной платы на основе успешной ежегодной аттестации, продвижение по ступеням карьерной лестницы.

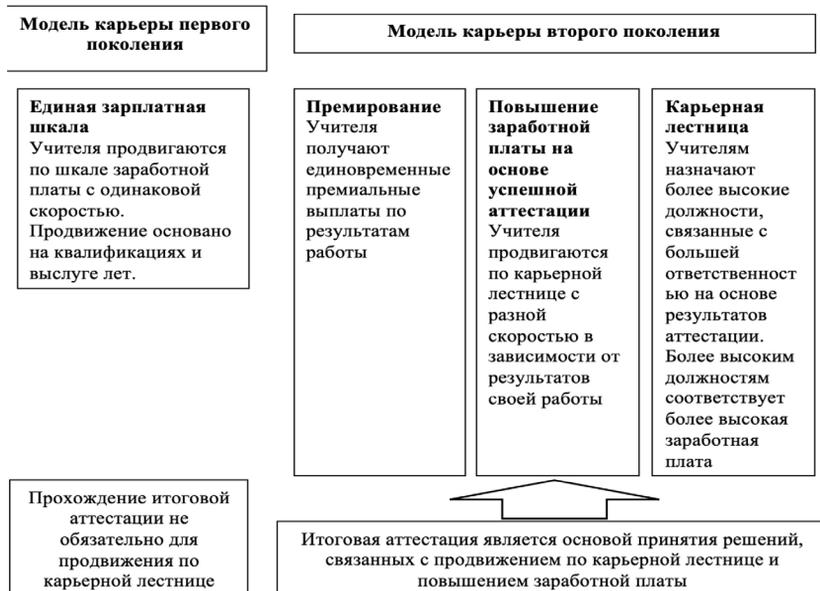


Рис. 1. Модели карьеры первого и второго поколения

Модель карьеры первого поколения с единой зарплатной шкалой по-прежнему является наиболее распространенной в странах мира. В рамках этой системы карьерное продвижение основывается на стаже работы и академической квалификации, которые не всегда коррелируют с качеством работы учителя. Зарплата учителей растет из года в год, независимо от того, совершенствуют ли они свою профессиональную деятельность. Данная модель имеет как ряд преимуществ, так и ряд недостатков (табл. 2).

Таким образом, модель карьерного роста учителей, основанная на единой зарплатной шкале, не обеспечивает должным образом вознаграждение и признание заслуг высокоэффективных учителей, что может сделать профессию учителя менее привлекательной для наиболее талантливых и высокомотивированных учителей.

Таблица 2.

**Преимущества и недостатки модели карьеры  
первого поколения**

Модель карьеры первого поколения	
Преимущества	Недостатки
Пожизненная гарантия занятости	Отсутствие перспектив продвижения и профессионального роста
Отсутствие конкуренции – более безопасная среда для сотрудничества.	Отсутствие корреляции между критериями карьерного продвижения (сертификаты и опыт) и эффективностью работы – высокоэффективные учителя теряют мотивацию к профессиональному развитию в случае, если их менее продуктивные коллеги получают аналогичное повышение заработной платы, связанное с выслугой лет.
	Отсутствие профессионального признания

Модель карьеры второго поколения также имеет своим преимущества и недостатки (табл. 3).

Таблица 3.

**Преимущества и недостатки модели карьеры  
второго поколения**

Модель карьеры второго поколения	
Преимущества	Недостатки
Соответствие результатов работы оплате труда, что может мотивировать учителей привлекать новые кадры	Внедрение многоуровневой системы может быть затруднено, если учителя работают по действующему контракту, гарантирующему регулярное повышение заработной платы
Обеспечение постоянного обучения учителей на протяжении всей карьеры, что позволяет системе образования требовать наличия определенных знаний и навыков для определенных ролей / должностей	Прохождение курсов повышения квалификации недостаточно для обеспечения качества образования. Необходимо внедрение оценки такого обучения
Мотивирует учителей брать на себя ответственность за улучшение работы более слабых учителей или улучшение показателей школы	В зависимости от типа возложенных на учителей обязанностей может возникнуть ситуация нехватки таковых для всех учителей, соответствующих критериям отбора.

Эксперт ЮНЕСКО Люси Крехан [4, с. 86] предлагает более подробную типологию карьерных лестниц для учителей с указанием преимуществ и недостатков каждого типа карьеры (табл. 4).

Таблица 4.

Типы карьерных лестниц учителей<sup>1</sup>

Тип карьерной лестницы	Недостатки	Преимущества	Ограничения
Продвижение по карьерной лестнице, основанное на KPI	Отсутствие качественной оценки результатов работы учителя	Оценка учителей, на основе которой происходит продвижение по службе или повышение заработной платы (открытость)	- оценку трудно реализовать, если учителя работают по действующему контракту, гарантирующему регулярное повышение зарплаты; - при неудачном подходе данный тип развития карьеры может привести к снижению профессиональной мотивации учителей
Продвижение по карьерной лестнице, основанное на профессиональном развитии	Для продвижения по карьерной лестнице учителю необходимо пройти обучение и / или повысить квалификацию	Постоянное повышение уровня образования учителей на протяжении всей профессиональной деятельности	- эффективность данного подхода зависит от качества обучения и от того, проводится ли оценка усвоения материала; - без контроля процесса обучения учителя могут рассматривать посещение занятий как формальность; - только обучения недостаточно для обеспечения качества. Различные программы повышения квалификации могут иметь различную эффективность.
Кадровые ресурсы – повышение по карьерной лестнице при наличии какой-либо вакантной должности или увеличение обязанностей.	Данный тип карьерной лестницы связан не столько с продвижением по службе, сколько с закреплением за учителем новых ролей или дополнительных обязанностей. Например, наставничество над менее опытными учителями или руководство группой планирования	Побуждение более эффективных учителей брать на себя ответственность за улучшение работы молодых и / или более слабых учителей или за улучшение работы школы.	В зависимости от возможностей и численности штата школы может возникнуть ситуация, когда дополнительных обязанностей будет недостаточно для стимулирования всех учителей, соответствующих критериям неповышение.

В руководстве Европейской комиссии «Поддержка карьеры учителей и руководителей школ» [5, с. 5] представлено 6 типов возможных карьерных траекторий учителей (табл. 5).

<sup>1</sup> <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000246252> (дата обращения: 29.02.2024).

Таблица 5.

**Типы карьерных траекторий учителей**

Движение вверх	Движение вверх и вперед	Движение в стороны
Рост уровня принятия решений и ответственности, <i>напр., от учителя до директора школы / директора более крупной школы</i>	Повышение компетентности учителя или директора, <i>напр., учитель приобретает педагогический опыт; директор совершенствует лидерские качества</i>	Выполнение другой (временной или постоянной) роли в школе, <i>напр., координатора по особым потребностям; наставника для новых учителей или директоров школ</i>
Смена контекста	Добавление слоев системе	Движение внутрь и наружу
Выбор работы в другом контексте, <i>напр., учителем другой возрастной группы; директором, перешедшим из сельской школы в городскую</i>	Сетевое взаимодействие / контакты с местными региональными или национальными стейкхолдерами, что требует более широкого опыта, <i>напр., учитель в роли руководителя проекта в рамках региональной инициативы; директор школы в роли советника министерства</i>	Выход за границы школьного сообщества, <i>напр., временная работа в НКО; работа исследователем; смена профессии с целью стать педагогом; возвращение директора школы к преподаванию</i>

Шкала заработной платы связана со структурой карьеры учителя, но не является ее определяющей характеристикой.

Возможные дополнительные роли и обязанности учителей как в одноуровневых, так и в многоуровневых системах могут включать:

- 1) наставничество;
- 2) внеклассные педагогические / методические роли в следующих областях:
  - методика преподавания: координатор по предмету / учебному плану, педагогический координатор, координатор программы, руководитель отдела обучения, координатор параллели, школьный советник, координатор по ИКТ, координатор языковой лаборатории, координатор рабочих групп / экспертных групп / комитетов, учитель-исследователь;
  - поддержка учащихся: тренеры по обучению, координатор коррекционного образования, координатор специального образования, специалист по профориентации;
  - школьная жизнь: классный руководитель / наставник, координатор проекта, координатор по связям с родителями;
  - профессиональное развитие: координатор по профессиональному развитию, тренер учителей;



- обязательная аттестация (Франция, Хорватия, Кипр, Литва, Венгрия, Румыния, Словения, Босния и Герцеговина, Великобритания, Польша, Литва, Португалия);
- участие в программах профессионального развития (Македония, Франция, Хорватия, Кипр, Литва, Венгрия, Румыния, Словения, Болгария, Словакия, Польша, Португалия, Эстония, Люксембург);
- стаж работы (Македония, Франция, Хорватия, Кипр, Литва, Венгрия, Румыния, Словения, Болгария, Ирландия, Мальта, Швеция, Албания, Португалия, Эстония, Люксембург, Бельгия, Чехия, Дания, Германия, Италия, Австрия, Финляндия, Швейцария, Исландия, Норвегия, Турция).

Далее нами описаны кейсы лучших практик карьерного роста учителей в разрезе стран, занимающих лидирующие позиции в международных рейтингах оценки качества образования.

Кейс 1 – Япония.

Подготовка учителей.

Япония является страной с одним из самых высоких уровней грамотности населения в мире – 99%<sup>1</sup>. Такая статистика была достигнута в том числе благодаря серии реформ в рамках «Третьего базового плана по развитию образования», направленных на предоставление школьным учителям возможностей карьерного роста и повышения квалификации [7, с. 15–16].

Поступление на педагогические программы в вузы Японии является очень конкурентным, однако получение диплома учителя еще не гарантирует трудоустройство. После окончания вуза будущие учителя подают заявки в Совет по образованию соответствующей префектуры и проходят несколько этапов конкурса, который может включать тестирование по предметным и профессиональным знаниям, интервью, проведение модельного урока и т.д. Успешные кандидаты занимают вакантные должности учителей, при этом в первый год работы находятся на испытательном сроке [7, с. 57].

---

<sup>1</sup> <https://www.statista.com/statistics/1189581/japan-attendance-rate-students-by-type-of-institution> (дата обращения: 01.03.2024)

### Ориентационные программы для молодых учителей

В течение первого года работы молодые учителя участвуют в специальных вводных программах для вновь принятых учителей, в том числе работают совместно с более опытным наставником. Молодому учителю и его наставнику сокращают объем преподавательских часов, чтобы выделить время для обучения управлению классом, наблюдения за уроками, наставнические сессии. В рамках вводной программы молодые учителя уделяют 10 часов еженедельно работе с наставником в школе (300 часов в год), а также в течение 25 дней посещают программы профессионального развития вне школы [8].

По истечении испытательного срока в случае успешной аттестации учителя принимают на работу в качестве штатного сотрудника и заключают с ним контракт пожизненного трудоустройства. При этом учитель считается начинающим в течение первых 6 лет работы, после чего его переводят в другую школу, что связано с принципом обязательной ротации учителей в японских школах для обеспечения равного доступа к образовательным возможностям и наращивания потенциала школ [8, с. 50].

### Структура карьеры учителя

В Японии развита многоуровневая система карьерного роста, которая, как правило, включает три карьерных трека: преподавательский, наставнический и управленческий (рис. 3). Каждый трек предполагает переход с одной должности на другую в рамках своей направленности, с учетом определенных требований к опыту работы и возрасту. Стоит отметить, что в рамках данной системы учителя имеют возможность перемещаться внутри треков. Если педагог ставит перед собой задачу профессионального роста до позиции директора, то он может двигаться как по преподавательской траектории, так и по управленческой или наставнической траектории (при условии соблюдения требований к процедуре отбора: опыт работы и возрастные рамки). К ступеням карьеры привязана зарплатная шкала, при этом рост заработной платы осуществляется не только по результатам аттестации, но и по факту выслуги лет.



Рис. 3. Структура карьеры учителя в токийской школе, Токийский столичный совет по образованию (пер. с японского)<sup>1</sup>

Например, траектория профессионального развития учителя в рамках управленческого трека может выглядеть следующим образом:

- 1) отбор педагога на должность старшего педагога после минимум 8 лет опыта преподавания (требования к возрасту – от 30 до 60 лет);
- 2) отбор на должность ведущего педагога после 2-х лет работы старшим педагогом (требования к возрасту – от 34 до 58 лет);
- 3) отбор на должность заместителя директора после 3-х лет работы на должности ведущего педагога (от 46 до 54 лет);
- 4) отбор кандидатов на должность директора школы после более 3-х лет работы в должности заместителя директора (возраст: не более 59 лет).

Карьерный рост учителей также включает обязательную ротацию, в том числе несколько лет работы в сельской школе или в менее привилегированной школе. Зачастую учителей, доказавших свой профессионализм, на поздних этапах карьеры переводят в административные органы, в том числе в местные советы по образованию,

<sup>1</sup> Tokyo Metropolitan Board of Education <https://www.kyoinsaiopr.metro.tokyo.lg.jp/> (дата обращения: 01.03.2023)

с целью привнести практический опыт в процесс планирования образования в префектуре.

Кейс 2 – Китай (Шанхай).

Подготовка учителей.

В педагогические вузы Шанхая поступает 30% лучших выпускников школ Китая [9]. После получения диплома педагогического университета претенденты на должность учителя обязаны пройти строгую процедуру сертификации – экзамен в виде письменного теста и собеседования, состоящий из нескольких этапов.

Престиж педагогической профессии обеспечивается в Шанхае том числе за счет реализации Тройственной (Trinity) системы профессионального развития учителей, включающей формальные и неформальные программы профессионального развития, систему оценки эффективности работы учителей и развитую карьерную лестницу [9].

Структура карьеры учителя

Карьерная лестница педагогических работников образовательных организаций общего образования интегрирована в более широкую систему карьерного роста, объединяющую более 30 различных профессий (врачи, инженеры, преподаватели вузов, бухгалтеры, журналисты и др.). Для каждой профессии существуют 3–5 основных карьерных ступеней, подразделяемых на 10–15 более мелких грейдов. Карьера учителя предполагает три основных трека: преподавательский, управленческий и административный (работа в органах по надзору в сфере образования) (рис. 4).

На высших ступенях карьеры школьному учителю присуждается звание профессора, соответствующее уровню профессора высшей школы. В Шанхайской системе общего образования карьерная лестница учителей включает 13 уровней, при этом высший уровень – «Профессор 1» является скорее номинальным и, как правило, присуждается членам академии наук. Однако многие учителя достигают ступеней карьеры со званием «Профессор 2», что позволяет учителям иметь социальный статус и престиж, соответствующий другим профессиональным областям.

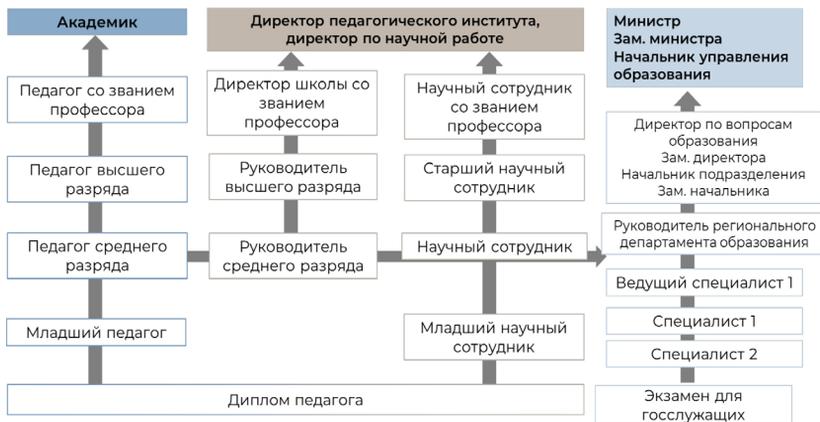


Рис. 4. Структура карьеры учителя в Шанхае

### Кейс 3 – Сингапур.

#### Подготовка учителей

В Сингапуре подготовка учителей осуществляется единственным образовательным учреждением, реализующим педагогические программы высшего образования – Национальным институтом образования совместно с Министерством образования Сингапура.

При поступлении на программы педагогического образования студенты становятся государственными служащими и получают ежемесячную стипендию в размере 60 % от начальной заработной платы учителя. В связи с этим поступление на педагогические специальности является очень престижным и конкурентным. Будущие учителя выбираются из 30 % лучших выпускников предыдущей ступени образования, при этом только каждый восьмой выпускник успешно проходит собеседование и принимается на программы [10].

#### Структура карьеры учителя

Карьерная лестница учителей сингапурских школ предполагает три профессиональных трека: преподавание, управление и специальный трек (исследования в области образования, участие в разработке образовательной политики и др.).

Преподавательский трек подходит для учителей, которые видят свое профессиональное развитие в совершенствовании в области методики преподавания, разработки содержания образования, а также заинтересованы в наставнической деятельности.

Управленческий трек предназначен для учителей, которые демонстрируют способность брать на себя обязанности по планированию и управлению образовательным процессом, включая стратегическое планирование деятельности школы.

Министерство образования Сингапура совместно с практиками образования и учеными разрабатывает уникальные карьерные лестницы для каждой ступени образования и сферы педагогической деятельности. Так, в 2020 г. была разработана карьерная лестница и рамка профессиональных компетенций для педагогов специального образования (рис. 5).

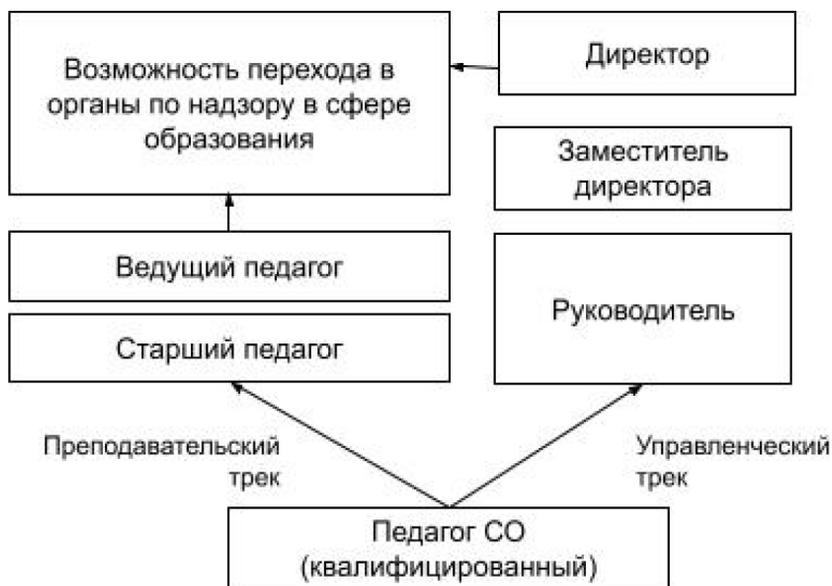


Рис. 5. Структура карьеры учителей специального образования<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Руководство по профессиональному росту учителей специального образования, Сингапур [https://www.moe.gov.sg/-/media/files/special-education/the-journey-package\\_jul-2021.pdf](https://www.moe.gov.sg/-/media/files/special-education/the-journey-package_jul-2021.pdf) (дата обращения: 01.03.2023)

Для педагогов специального образования доступно два основных карьерных трека: преподавательский и управленческий. Преподавательский трек включает должности старшего педагога и ведущего педагога.

Роли в рамках данного трека предполагают управление образовательным процессом (педагогическое лидерство) и наставничество / коучинг.

Управленческий трек включает такие карьерные ступени, как руководитель (отдела / программы / предмета), заместитель директора, директор. Роли в рамках данного трека предполагают разработку целей и приоритетов в зоне ответственности руководителя, управление планированием, реализацией и оценкой образовательных программ школы, подготовку учителей к более высоким должностным обязанностям [1, с. 334].

Ступеням карьеры соответствует рамка профессиональных компетенций, включающая подробное описание знаний и навыков, которыми учитель должен обладать с целью продвижения по карьерной лестнице (табл. 6).

В таблице 6 представлено описание компетенции «Методика преподавания», в рамках которой учитель может иметь уровень квалификации от 1 до 6. Более высоким уровням квалификации соответствуют более профессиональные навыки: так, на уровне 1 деятельность учителя в основном заключается в помощи своему старшему коллеге в рамках образовательного процесса; на уровне 6 учитель занимается разработкой и управлением образовательным процессом.

В таблице 7 представлено сопоставление должностных ролей с набором основных компетенций учителя и уровнями квалификации. Так, в должности ассистента педагога учителю достаточно обладать основными компетенциями на уровне 1.

По мере карьерного роста уровень квалификации учителя возрастает, например, старший педагог должен владеть перечисленными компетенциями на уровнях 3 и 4, директор школы – на уровне 6.

Таблица 6.

**Уровни квалификации учителя по компетенции «Методика преподавания»**

Компетенция	Методика преподавания		
Определение	Применение научно обоснованных педагогических методик и практик для обеспечения вовлеченности и эффективного обучения каждого ученика		
Уровень квалификации	Уровень 1	Уровень 3	Уровень 6
Описание квалификации	Помощь в реализации учебного процесса	Разработка индивидуальных педагогических методик с учетом индивидуальных особенностей учащихся	Продвижение стратегии развития школы
Навыки	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Следовать процедурам, обеспечивающим безопасность и благополучие учащихся в классе;</li> <li>• Помогать в реализации учебного процесса;</li> <li>• Помогать в сборе данных о поведении учащихся;</li> <li>• Помогать в применении мер по коррекции поведения учащихся;</li> <li>• Помогать в реализации педагогических методик, соответствующих профилю ОВЗ учащихся;</li> <li>• Использовать соответствующие учебные инструменты (включая вспомогательные технологии для различных нозологий).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Адаптировать образовательное пространство исходя из индивидуальных потребностей учащихся;</li> <li>• Оценивать и улучшать стратегии управления классом;</li> <li>• Разрабатывать план поддержки поведения учащихся (на основе данных);</li> <li>• Адаптировать педагогические практики, включая использование различных ИКТ, на основе обратной связи и результатов оценки;</li> <li>• Оценивать и адаптировать учебные ресурсы исходя из индивидуальных образовательных потребностей учащихся.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Руководить разработкой образовательной среды, которая обеспечивает достижение целей школы;</li> <li>• Устанавливать общешкольные системы оценки и управления работой в классе;</li> <li>• Разрабатывать методики поддержки поведения учащихся на уровне школы;</li> <li>• Продвигать эффективные педагогические практики в области специального образования;</li> <li>• Поддерживать разнообразие учебных ресурсов.</li> </ul>

Таблица 7.

**Должностные роли учителя, соответствующие компетенции и уровни квалификации**

Компетенции	Ассистент педагога	Старший ассистент педагога	Педагог СО, грейд 1, 2	Педагог СО, грейд 3, 4	Старший педагог	Ведущий педагог	Руководитель отдела	Зам. директора	Директор
Методика преподавания	1	1	2	3	4	5	5	6	6
Разработка учебных материалов	1	1	2	3	4	5	5	6	6

Оценка	1	1	2	3	4	5	5	6	6
Самоорганизация и развитие	1	1	2	3	4	5	5	6	6
Работа в команде и сплоченность коллектива	1	2	2	3	4	5	5	6	6
Сотрудничество с заинтересованными сторонами	1	2	2	3	4	5	5	6	6
Развитие человеческих ресурсов			2	3	3	4	4	5	6
Стратегическое управление ресурсами						4	4	5	6
Стратегическое лидерство					4	4	4	5	6

### Обсуждение и заключения

Представленный анализ международного опыта профессионального развития учителей и лучших практик карьерного роста в Японии, Китае (Шанхае) и Сингапуре позволяет сформулировать основные тенденции, которые необходимо учитывать при планировании и реализации мероприятий, направленных на сопровождение профессионального развития педагогических работников образовательных организаций общего образования:

- рост профессиональных компетенций, уровня ответственности в принятии решений, например, от учителя до руководителя школы / руководителя более крупной школы;
- повышение компетентности в рамках выбранного карьерного трека, например учитель в процессе работы приобретает большой педагогический опыт; директор совершенствует лидерские качества;
- выполнение другой (временной или постоянной) роли в школе, например координатора по особым потребностям; наставника для молодых учителей или руководителей;
- 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, например, учитель в роли руководителя проекта в рамках региональной инициативы; директор школы в роли советника министерства;

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

Ключевые компоненты деятельности, направленной на сопровождение профессионального развития педагогических работников образовательных организаций общего образования, должны:

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

**Благодарности.** Исследование выполнено при финансовой поддержке Российского научного фонда (РНФ) (проект №23–28–10291 «Конкурентоспособный преподаватель для цифровой экономики»).

**Acknowledge.** The publication was financially supported by the Russian Science Foundation (RNF) (Project N 23-28-10291 “Competitive Teacher for the Digital Economy”).

**Вклад авторов.** Авторы внесли равный вклад в подготовку статьи.

**Contribution of the authors.** The authors contributed equally to this research.

*Список литературы*

1. Педагогическое образование за рубежом: обзор лучших практик Сингапура и Китая / Е. Н. Геворкян, С. Н. Вачкова, В. Б. Салахова, Н. С. Агеева // Инновационные процессы в высшем и среднем профессиональном образовании и профессиональном самоопределении: коллективная монография. Москва : Издательство «Экон-Информ», 2023. С. 327–345.
2. Delhaxhe A., Birch P., Piedrafita T., Davydovskaia O., Bourgeois A., Balcon M. Teaching careers in Europe: Access, progression and support / Eurydice Report. Luxembourg: Publications Office of the European Union. 2018. 132 p. URL: <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/publications/teaching-careers-europe-access-progression-and-support> (дата обращения: 01.03.2023)
3. Tournier B., Chimier C., Childress D., Raudonite I. Teacher career reforms: Learning from experience / UNESCO International Institute for Educational Planning. Paris: UNESCO Publishing. 2019. 189 p. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000372505> (дата обращения: 01.03.2023)
4. Crehan L. Exploring the impact of career models on teacher motivation / UNESCO International Institute for Educational Planning, 2016. 140 p. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000246252> (дата обращения: 01.03.2023)
5. European Commission, Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture. Supporting teacher and school leader careers – A policy guide / European Commission, 2020. 9 p. URL: <https://data.europa.eu/doi/10.2766/7854> (дата обращения: 01.03.2023)
6. Birch P., Motiejūnaitė-Schulmeister A., De Coster I., Davydovskaia O., Vasiliou N. Teachers in Europe: Careers, Development and Well-being. Eurydice Report / European Education and Culture Executive Agency (European Commission). Luxembourg: Publications Office of the European Union. 2021. 188 p. URL: <https://data.europa.eu/doi/10.2797/997402> (дата обращения: 01.03.2023)
7. OECD. Education Policy in Japan: Building Bridges towards 2030. Reviews of National Policies for Education / Paris: OECD Publishing, 2018. 168 p. <https://doi.org/10.1787/9789264302402-en>

8. Ahn R., Shimojima Y., Mori H., Asanuma S. Japan's innovative approach to professional learning // *Phi Delta Kappan*. 2018. No 100 (4). P. 49–53. <https://doi.org/10.1177/0031721718815674>
9. Liang X., Kidwai H., Zhang M. *How Shanghai Does It: Insights and Lessons from the Highest-Ranking Education System in the World / Directions in Development-Human Development*. Washington, DC: World Bank. 2016. 149 p. URL: <http://hdl.handle.net/10986/24000> (дата обращения: 01.03.2023)
10. Low E. L., Tan O. S. *Teacher Education Policy: Recruitment, Preparation and Progression*. In: Tan, OS., Liu, WC., Low, EL. (Eds.) *Teacher Education in the 21st Century*. Singapore: Springer. 2017. P. 11–32. [https://doi.org/10.1007/978-981-10-3386-5\\_2](https://doi.org/10.1007/978-981-10-3386-5_2)

### *References*

1. Gevorkyan E. N., Vachkova S. N., Salakhova V. B., Ageeva N. S. Pedagogical education abroad: a review of the best practices of Singapore and China. *Innovative processes in higher and secondary vocational education and professional self-determination: collective monograph*. Moscow, “Econ-Inform” Publ., 2023, pp. 327–345.
2. Delhaxhe A., Birch P., Piedrafitra T., Davydovskaia O., Bourgeois A., Balcon M. *Teaching careers in Europe: Access, progression and support / Eurydice Report*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. 2018, 132 p. URL: <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/publications/teaching-careers-europe-access-progression-and-support> (accessed 01.03.2023)
3. Tournier B., Chimier C., Childress D., Raudonite I. *Teacher career reforms: Learning from experience / UNESCO International Institute for Educational Planning*. Paris: UNESCO Publ., 2019, 189 p. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000372505> (accessed 01.03.2023)
4. Crehan L. *Exploring the impact of career models on teacher motivation / UNESCO International Institute for Educational Planning*, 2016, 140 p. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000246252> (accessed 01.03.2023)
5. European Commission, Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture. *Supporting teacher and school leader careers – A policy*

- guide / European Commission, 2020, 9 p. URL: <https://data.europa.eu/doi/10.2766/7854> (accessed 01.03.2023)
6. Birch P., Motiejūnaitė-Schulmeister A., De Coster I., Davydovskaia O., Vasiliou N. Teachers in Europe: Careers, Development and Well-being. Eurydice Report / European Education and Culture Executive Agency (European Commission). – Luxembourg: Publications Office of the European Union. 2021, 188 p. URL: <https://data.europa.eu/doi/10.2797/997402> (accessed 01.03.2023)
  7. OECD. Education Policy in Japan: Building Bridges towards 2030. Reviews of National Policies for Education / Paris: OECD Publ., 2018, 168 p. <https://doi.org/10.1787/9789264302402-en>
  8. Ahn R., Shimojima Y., Mori H., Asanuma S. Japan's innovative approach to professional learning. *Phi Delta Kappan*, 2018, vol. 100(4), pp. 49-53. <https://doi.org/10.1177/0031721718815674>
  9. Liang X., Kidwai H., Zhang M. How Shanghai Does It: Insights and Lessons from the Highest-Ranking Education System in the World / Directions in Development-Human Development. Washington, DC: World Bank, 2016, 149 p. URL: <http://hdl.handle.net/10986/24000> (accessed 01.03.2023)
  10. Low E. L., Tan O. S. Teacher Education Policy: Recruitment, Preparation and Progression. In: Tan, OS., Liu, WC., Low, EL. (Eds.) *Teacher Education in the 21st Century*. Singapore: Springer, 2017, pp. 11–32. [https://doi.org/10.1007/978-981-10-3386-5\\_2](https://doi.org/10.1007/978-981-10-3386-5_2)

## **ДАННЫЕ ОБ АВТОРАХ**

**Вачкова Светлана Николаевна**, доктор педагогических наук, доцент, директор

*Московский городской педагогический университет*

*2-й Сельскохозяйственный проезд, 4, г. Москва, 129226, Российская Федерация*

*[svachkova@mgpu.ru](mailto:svachkova@mgpu.ru)*

**Салахова Валентина Борисовна**, кандидат психологических наук, ведущий научный сотрудник; ведущий научный сотрудник

*Московский городской педагогический университет; Центр исследования проблем безопасности Российской академии наук*

*2-й Сельскохозяйственный проезд, 4, г. Москва, 129226, Российская Федерация; ул. Гарибальди, 21б, г. Москва, 117335, Российская Федерация  
salakhovavb@mgpu.ru*

**Антонов Николай Викторович**, сотрудник департамента образования и науки г. Москвы

*Департамент образования и науки города Москвы  
ул. Большая Спасская, 15, стр. 1, г. Москва, Российская Федерация  
antonovnv80@mail.ru*

**Агеева Наталия Сергеевна**, научный сотрудник

*Московский городской педагогический университет  
2-й Сельскохозяйственный проезд, 4, г. Москва, 129226, Российская Федерация  
nataliya.ageyeva@gmail.com*

## DATA ABOUT THE AUTHORS

**Svetlana N. Vachkova**, Doctor of Pedagogy, Associate Professor, Director, Research Institute of Urban Studies and Global Education  
*Moscow City University*

*4, 2nd Selskokhozyaystvenny proezd, Moscow, 129226, Russian Federation*

*svachkova@mgpu.ru*

*ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3136-3336>*

**Valentina B. Salakhova**, PhD in Psychology, Leading Researcher; Leading Researcher

*Moscow City University; Centre for Security Studies of Russian Academy of Sciences*

*4, 2nd Selskokhozyaystvenny proezd, Moscow, 129226, Russian Federation; 21b, Garibaldi Str., Moscow, 117335, Russian Federation*

*salakhovavb@mgpu.ru*

*ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5056-6518>*

**Nikolay V. Antonov**, Department of Education and Science of Moscow

*Department of Education and Science of Moscow*

*15, building 1, Bolshaya Spasskaya, Moscow, Russian Federation*

*antonovnv80@mail.ru*

*ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3118-6162>*

**Natalia S. Ageyeva**, PhD in Linguistics, Research Fellow at the Research Institute of Urban Studies and Global Education

*Moscow City University*

*4, 2nd Selskokhozyaystvenny proezd, Moscow, 129226, Russian Federation*

*nataliya.ageyeva@gmail.com*

*ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5968-7669>*

Поступила 26.02.2024

После рецензирования 10.03.2024

Принята 15.03.2024

Received 26.02.2024

Revised 10.03.2024

Accepted 15.03.2024