

**Государственное автономное учреждение  
дополнительного профессионального образования  
«Смоленский областной институт развития образования»  
(ГАУ ДПО СОИРО)**

**Методические рекомендации  
по проектированию и реализации  
индивидуальных программ повышения  
профессионального мастерства  
педагогических работников**

**Смоленск  
2022**

**УДК 37.014.5**

**ББК 74. 204**

**М 54**

**Составитель:**

**Киселева В.С., доцент кафедры педагогики и психологии ГАУ ДПО СОИРО**

**М 54** Методические рекомендации по проектированию и реализации индивидуальных программ повышения профессионального мастерства педагогических работников / Сост. В.С. Киселева. – Смоленск: ГАУ ДПО СОИРО. – 2022 – 16 с.

В данных методических рекомендациях отражены особенности планирования и реализации индивидуальных программ повышения профессионального мастерства педагогических работников.

Методические рекомендации предназначены для тьюторов, региональных методистов и педагогов.

*Материалы печатаются в авторской редакции.*

*Рассмотрено и одобрено на заседании кафедры педагогики и психологии ГАУ ДПО СОИРО (протокол № 2 от 22.03.2022 года).*

**УДК 37.014.5**

**ББК 74. 204**

© ГАУ ДПО СОИРО, 2022

## **Содержание**

1. Пояснительная записка .....	4
2. Индивидуальная образовательная программа и индивидуальный образовательный маршрут .....	5
3. Диагностика профессиональных дефицитов педагога .....	6
3.1. Диагностика профессиональных дефицитов на основании стандартизованных оценочных процедур .....	7
4. Технологические этапы проектирования индивидуальных образовательных программ профессионального мастерства педагогических работников.....	9
4.1. Примерная структура индивидуальной образовательной программы .....	13
5. Литература: .....	14

## 1. Пояснительная записка

Изменения, произошедшие за последние годы в нашей стране, социуме, в системе образования, выдвинули новые требования к подготовке и работе педагогов. В условиях новых требований и необходимости соответствовать новым тенденциям, педагог должен не только быть профессионалом своего дела, обладать определенным набором компетенций, но и быть мобильной, креативной, разносторонней личностью. Нужно отметить, что современный педагог-профессионал должен быть квалифицированным учителем, что означает быть компетентным специалистом не только в своей предметной области (историк, математик, биолог и т.д.), но и быть успешным на педагогическом поприще. Стремление к профессиональному росту, открытость к восприятию нового, к общению с подрастающим поколением – еще одно важное качество в современном образовательном пространстве. Эффективность педагогической деятельности и уровень подготовки учителей не определяется только количеством часов программ повышения квалификации в условиях ФГОС. Необходимо изменить обучения педагогов, использовать современные технологии, направленные на достижение новых результатов. Для овладения педагогами всеми компетентностями, которые необходимы для эффективного внедрения новых образовательных стандартов, чтобы на качественно новом уровне решать поставленные задачи возникает необходимость тьюторского сопровождения учителей.

Тьютор – это тот, кто:

- сопровождает процесс индивидуализации;
- создаёт условия для непрерывного, открытого процесса повышения квалификации;
- инициирует процессы мотивации педагогов;
- индивидуализирует процесс повышения квалификации;
- осуществляет мониторинг уровня повышения профессиональной компетентности педагогов, их возможностей, образовательных потребностей, динамики профессионального развития;
- формирует инновационный ресурс, осуществляет презентацию достижений педагогов.

Одними из ключевых понятий в тьюторской деятельности являются «индивидуальная образовательная программа» и «индивидуальный образовательный маршрут». С их помощью можно оптимизировать виды и формы образовательной деятельности, учитывая профессиональные дефициты, запросы, а также потребности и возможности обучающегося.

## **2. Индивидуальная образовательная программа и индивидуальный образовательный маршрут**

Одним из инструментов тьюторского сопровождения является индивидуальная образовательная программа. ИОП – механизм индивидуализации образования, позволяющий обучающемуся реализовать свои намерения, образ результата обучения и средства его достижения, фиксирующий разные стратегии движения к цели.

ИОП представляет собой программу образовательной и иной деятельности, которая направлена на личностное, профессиональное развитие обучающегося.

Разрабатывается и реализуется тьютором на основе личностных, познавательных, профессиональных интересов, потребностей и запросов.

Оформляется такая программа различными средствами. Индивидуальная образовательная программа позволяет учесть запросы и потребности, возможности обучающегося (тьютора).

Функции индивидуальной образовательной программы:

- ✓ **Нормативная** (нормативное определение образовательной, самообразовательной деятельности, регуляция развития тьютора).
- ✓ **Информационная** (информирование об образовательной деятельности).
- ✓ **Мотивационная** (определение цели, ценности и результата образования).
- ✓ **Организационная** (определение видов, форм, методов, моделей, вариантов, ресурсов образования).
- ✓ **Самоопределения** (реализация потребности в самоопределении и самоактуализации)

Кроме того, ИОП включает в себя следующие компоненты: индивидуальные цели образования; шаги и способы достижения целей; методы анализа и оценки результатов; результаты.

Стоит в контексте обсуждения ИОП развести такие понятия, как «индивидуальная образовательная траектория» и «индивидуальный образовательный маршрут». Вообще, траектория – это ретроспектива движения по образовательной среде, а программа и маршрут – перспектива этого движения. Причем, чтобы понятия имели разное содержание, имеет смысл считать программу подробно прописанным планом действий, а маршрут представлять в виде контрольных точек, оставляя свободу реализации движения между ними. Другими словами, образовательная траектория – это пройденный путь в личном образовании, а программа ( маршрут) – это планируемый путь.

Таким образом, ИОМ – это персональный путь компенсации трудностей в обучении, а затем и реализации личностного потенциала обучающегося (слушателя, тьюторанта): интеллектуального, эмоционально-волевого, деятельностного, нравственно-духовного.

### **3. Диагностика профессиональных дефицитов педагога**

Нормативными правовыми основаниями проведения диагностики профессиональных дефицитов педагогических работников и управленческих кадров образовательных организаций (далее – диагностика профессиональных дефицитов) являются:

- Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
- указ Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года»;
- распоряжение Правительства Российской Федерации от 31 декабря 2019 г. № 3273-р «Об утверждении основных принципов национальной системы профессионального роста педагогических работников Российской Федерации, включая национальную систему педагогического роста»;
- паспорт федерального проекта »Современная школа» национального проекта «Образование»;
- распоряжение Министерства просвещения Российской Федерации от 16 декабря 2020 г. № Р-174 «Об утверждении Концепции создания единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров»;
- распоряжение Министерства просвещения Российской Федерации от 4 февраля 2021 г. № Р-33 «Об утверждении методических рекомендаций по реализации мероприятий по формирования и обеспечению функционирования единой федеральной системы научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров»;
- приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 18 октября 2013 г. № 544н «Об утверждении профессионального стандарта «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)».

В рамках реализации диагностики профессиональных дефицитов следует также учитывать первоочередные шаги по модернизации региональных систем

повышения квалификации, профессионального развития работников образования, изложенные в письме Министерства образования и науки Российской Федерации от 27 декабря 2017 г. № 08-2739 «О модернизации системы дополнительного педагогического образования в Российской Федерации».

Направления диагностики профессиональных дефицитов педагогических работников обусловлены нормативно закрепленным перечнем профессиональных компетенций: предметных, методических, психолого-педагогических, коммуникативных компетенций, которые связаны с трудовыми функциями профессионального стандарта «Педагог».

Направления диагностики профессиональных дефицитов управленческих кадров обусловлены закрепленными должностными обязанностями, связанными с управлением процессами, ресурсами, кадрами, результатами и требованиями в области управления информацией.

Формами диагностики профессиональных дефицитов являются:

- диагностика профессиональных дефицитов на основании стандартизованных оценочных процедур;
- самодиагностика профессиональных дефицитов на основании рефлексии профессиональной деятельности;
- диагностика профессиональных дефицитов на основании результатов профессиональной деятельности;
- диагностика профессиональных дефицитов на основании экспертной оценки практической (предметно-методической/управленческой) деятельности.

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

- вариативный подход проявляется в применении имеющих разные основания форм диагностики профессиональных компетенций;
- уровневый подход предполагает выявление разных уровней (минимальный, средний, высокий) профессиональных дефицитов;
- комплексный подход проявляется в одновременном применении разных форм диагностики.

### **3.1. Диагностика профессиональных дефицитов на основании стандартизованных оценочных процедур**

Диагностика производится посредством выполнения диагностической работы с использованием стандартизированного инструментария, спроектированного:

- для педагогических работников по блокам профессиональных компетенций (предметных, методических, психолого-педагогических,

коммуникативных);

– для управленческих кадров по функциональным блокам управления (процессами, ресурсами, кадрами, результатами, информацией).

Диагностика профессиональных дефицитов на основании стандартизованных оценочных процедур может осуществляться как отдельное диагностическое мероприятие либо в рамках входного/итогового тестирования при обучении по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации (далее – ДПП ПК). Тематика ДПП ПК определяет направленность диагностических заданий входного/итогового тестирования.

Каждый блок диагностических заданий должен содержать тестовые задания различных видов (выбор одного ответа или нескольких, установление соответствия или последовательности, формулировка краткого/развернутого ответа).

Диагностика профессиональных дефицитов осуществляется на основе уровневого подхода и позволяет выявить несколько дефицитарных уровней: высокий (менее 60% выполнения диагностических заданий), средний (61–80% выполнения диагностических заданий), низкий (81–100% выполнения диагностических заданий).

Применительно к предметным компетенциям педагогических работников:

– высокий уровень свидетельствует о слабой предметной подготовке учителя, которая позволяет выполнять задания преимущественно базового уровня сложности;

– средний уровень свидетельствуют о недостаточной предметной подготовке учителя, которая позволяет выполнять задания базового и частично продвинутого уровня сложности;

– низкий уровень свидетельствует о достаточной предметной подготовке учителя, которая обеспечивает выполнение заданий всех уровней сложности.

Высокий уровень дефицита методических, психолого-педагогических, коммуникативных компетенций означает неумение решать стандартные профессиональные задачи. Средний – неумение решать профессиональные задачи в новых условиях. Минимальный – неумение решать профессиональные задачи в нестандартных ситуациях.

Применительно к управленческим кадрам: высокий уровень дефицита управленческих компетенций означает неумение решать стандартные управленческие задачи, средний – неумение решать управленческие задачи в новых условиях, минимальный – неумение решать управленческие задачи в нестандартных ситуациях.

Порядок диагностики профессиональных дефицитов на основании стандартизованных оценочных процедур.

Данный Порядок определяет организационное и технологическое обеспечение процедуры диагностики профессиональных дефицитов.

Участие в диагностике профессиональных дефицитов – добровольное, осуществляется на основании личного заявления.

#### **4. Технологические этапы проектирования индивидуальных образовательных программ профессионального мастерства педагогических работников**

Тьюторское сопровождение обучающегося (тьюторанта) представляет собой последовательность взаимосвязанных друг с другом этапов: диагностический, проектировочный, реализационный, аналитический.

Каждый из этих этапов имеет свою специфику, которая отражается как в содержании деятельности тьюторанта, так и в соответствующих способах работы тьютора.

##### *1. Диагностический этап.*

Тьютор фиксирует первичный образовательный запрос тьюторанта, его интересы, склонности, показывает значимость данного интереса и перспективы совместной работы в этом направлении. Выясняет планы учащегося и образ желаемого будущего (в зависимости от возрастной категории, на которой разворачивается тьюторское сопровождение). Тьюторант фактически представляет тьютору свой познавательный интерес, рассказывая о себе, об истории возникновения своего интереса.

В качестве способов выявления профессиональных дефицитов могут использоваться: диагностика профессиональных дефицитов на основании стандартизованных оценочных процедур, онлайн пробы профессиональных навыков и умений, различные варианты собеседований, наблюдение за профессиональной деятельностью, видеофрагменты профессиональной деятельности и их последующий анализ и другие.

Онлайн пробы профессиональных навыков и умений – способ, который предполагает демонстрацию профессиональных действий в режиме реального времени. Это может быть проведение слушателем уроков, занятий, фрагментов образовательной деятельности, демонстрация управленческих действий (для управленческих работников) и др. Данный способ требует очного присутствия и слушателя, и эксперта, либо присутствия в формате онлайн, что определенным образом ограничивает его доступность. Различные варианты собеседования – способ, предполагающий очное или онлайн взаимодействие эксперта и слушателя в формате обсуждения, ответов на вопросы, описании профессиональных действий в той или иной ситуации, решении кейс-ситуаций,

заданий и другое. Доступность данного способа ограничивается необходимостью очного присутствия, что делает использование данного способа затруднительным при использовании дистанционных форм взаимодействия, в том числе в формате онлайн.

Наблюдение за профессиональной деятельностью – способ, предполагающий присутствие эксперта во время выполнения слушателем своих профессиональных действий и последующую оценку (анализ) экспертом уровня владения профессиональными навыками и умениями на практике. Данный способ, безусловно, при правильно разработанных критериях оценки, является одним из самых достоверных, поскольку позволяет в режиме реального времени и реальных действий определить профессиональные навыки и дефициты. Вместе с тем, данный способ является достаточно трудоемким, требующим больших временных затрат и недоступным при использовании дистанционных форм взаимодействия.

Анализ видеофрагментов профессиональной деятельности – способ, достаточно часто используемый в практике оценки профессиональных компетенций. Данный способ доступен как в формате онлайн, так и в онлайн. Вместе с тем, требует достаточных временных затрат для слушателя, поскольку требуется время для видеозаписи, обработки и загрузке видеофрагментов на электронные сервисы.

## *2. Проектировочный этап.*

Далее на этом этапе, имея результаты диагностики дефицитов профессиональных дефицитов педагога и индивидуальный образовательный запрос, тьютор совместно с тьюторантом формулируют цели индивидуальной образовательной программы (здесь важно отметить, что цель должна быть конкретна и измерима, а также должна быть определена по времени ее реализации с учетом ее формулирования на обозримый промежуток времени) и тьютор организует образовательное пространство для прохождения обучающимся (тьюторантом) индивидуального образовательного маршрута в рамках заявленной тематики (проблемы, профессионального дефицита).

Определение круга задач, конкретизирующих цель профессионального развития педагога в рамках реализации индивидуальной образовательной программы. Задачи индивидуальной программы определяют направления работы с конкретным педагогом.

Следующий шаг – это содержательное наполнение ИОП. Например, если мы, исходя из результатов диагностики профессиональных дефицитов, поставили цель совершенствование психолого-педагогических компетенций, то содержание ИОП может включать в себя мероприятия по овладению достаточной базой знаний в области возрастной психологии: по овладению

умением учитывать психологические и возрастные особенности обучающихся при конструировании учебного материала; по овладению умением дифференцировать специфику усвоения конкретными обучающимися учебного материала с учетом их индивидуальных особенностей; развитие умения учитывать в образовательном процессе учебно-познавательные и коммуникативные способности класса в целом; овладение способами выстраивания взаимоотношений с классом и т.д.

### *3. Реализационный этап.*

Для реализации индивидуальной программы повышения профессионального мастерства педагогических работников создается открытое образовательное пространство, где осуществляется профессиональное взаимодействие, саморазвитие, а также рефлексия и коррекция собственной деятельности.

Показателями открытого образовательного пространства являются:

- многообразие и вариативность образовательных предложений, форм методической поддержки (курсы повышения квалификации, семинары-практикумы, школа педагогического опыта, творческие группы, психологическая студия, мастер-классы, конференции, вебинары, наставничество и т.д.);
- возможности реализации образовательных предложений в качестве ресурсов для построения индивидуальных образовательных программ.

Главное – научиться максимально использовать различные ресурсы в открытом образовательном пространстве для построения своей образовательной программы. Именно сам педагог, а никто другой, является заказчиком на свое образование, сам планирует содержание своего образования и сам несет за это риски и ответственность, обладая в конечном итоге тем или иным уровнем образованности.

### *4. Аналитический этап.*

Содержание деятельности тьютора	Содержание деятельности тьюторанта	Характеристика этапа	Методы, технологии и приемы
Организуется тьюторская консультация по итогам презентации, на которой были представлены результаты работы тьюторанта	Портфолио достижений, демонстрирующее достигнутые результаты. Рефлексия тьюторантом с помощью тьютора своего пройденного пути, достигнутых на	– анализируются трудности, возникшие во время доклада, проводится групповая рефлексия с целью получения каждым выступающим обратной связи от аудитории; – индивидуальное, а при желании учащегося и групповое обсуждение видеозаписи самого	1. Портфолио достижений. 2. Рефлексивное эссе и/или беседа: – Удачно ли был сформулирован сам вопрос? – Насколько полным и корректным оказался найденный ответ?

Содержание деятельности тьютора	Содержание деятельности тьюторанта	Характеристика этапа	Методы, технологии и приемы
	данном этапе результатов	выступления; – планирование будущей работы; – фиксация пожеланий в выборе темы, характера материала, групповой или индивидуальной работы и своей роли в ней	– Какие возможны дальнейшие перспективы развития этого действия?

На этом этапе организуется тьюторская консультация по итогам презентации, на которой были представлены результаты работы тьюторанта. Анализируются трудности, возникшие во время доклада, проводится групповая рефлексия с целью получения каждым выступающим обратной связи от аудитории. По возможности устраивается индивидуальное, а при желании учащегося и групповое обсуждение видеозаписи самого выступления (предварительно тьютор совместно со школьником разрабатывают критерии удачного выступления). Завершается аналитический этап планированием будущей работы, фиксацией пожеланий в выборе темы, характера материала, групповой или индивидуальной работы и своей роли в ней.

Таким образом, в целом аналитический (рефлексивный) этап направлен на рефлексию тьюторантом с помощью тьютора своего пройденного пути, достигнутых на данном этапе результатов. Этот этап способствует развитию адекватной самооценки, умению анализировать как собственные способы действия, так и способы действия окружающих, понимать происходящие в себе и в окружающих изменения:

- Удачно ли был сформулирован сам вопрос?
- Насколько полным и корректным оказался найденный ответ?
- Какие возможны дальнейшие перспективы развития этого действия?

Таким образом, определяются перспективы продолжения поиска по той же теме или аргументируется смена соответствующего интереса на новый.

На этом этапе становится востребованным портфолио достижений, демонстрирующий достигнутые результаты. Такой портфолио помогает оценивать прогресс учащегося в развитии познавательного интереса в избранной области, помогает в написании заключительных эссе, резюме, других видов итоговых работ.

#### **4.1. Примерная структура индивидуальной образовательной программы**

1. Информационный лист. Ф.И.О., стаж работы по занимаемой должности, образование и квалификация, квалификационная категория.

2. Выходные данные ИОП. Период, на который разрабатывается ИОП. Указывается тьютор или региональный методист.

3. Факторы разработки ИОП. Основные направления ИОП, результаты диагностики профессиональных компетенций и индивидуальный образовательный запрос педагога. Указываются цели, задачи и планируемые результаты

4. Индивидуальный образовательный план, который представляет собой содержательное наполнение программы. Система мероприятий в рамках ИОП с указанием сроков и планируемых результатов по каждому мероприятию.

5. Анализ трудностей, возникших при прохождении программы, рассмотрение перспектив дальнейшего профессионального развития педагога. Здесь обращаемся к портфолио достижений тьюторанта, которое может включать:

- оригиналы или копии творческих работ тьюторанта;
- отзывы и рецензии преподавателей, внешних экспертов, работающих в представляемой области интереса;
- отзывы коллег;
- экран рейтингового оценивания, результаты ассессмента и т.п.;
- сопроводительное письмо тьютора: оценка работы и описание перспектив возможного дальнейшего развития;
- резюме самого тьюторанта: краткое описание наиболее важных с его точки зрения результатов, достигнутых в этой работе.

## 5. Литература

1. Байгулова Н.В. Тьютор как специалист по педагогическому сопровождению детей, имеющих ограниченные возможности здоровья / Н.В. Байгулова // Проблемы современного педагогического образования. – 2016. – № 53–5. – С. 38–44. [Электронный ресурс] – URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_27509988\\_12452371.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_27509988_12452371.pdf)
2. Дьячкова М.А. Тьюторское сопровождение образовательной деятельности: Учебное пособие. Практикум / М.А. Дьячкова, О.Н. Томюк; ФГБОУ ВО «УрГПУ». – Екатеринбург, 2016. – 184 с. [Электронный ресурс] – URL: [http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/44244/1/978-5-7186-0774-1\\_2016.pdf](http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/44244/1/978-5-7186-0774-1_2016.pdf)
3. Ефремова О.И. Модель тьюторской поддержки учащихся / О.И. Ефремова // Воспитание школьников. – 2010. – № 1. – С. 21–26.
4. Зоткин А. Индивидуализированное обучение в Великобритании и России / А. Зоткин, Н. Муха // Народное образование. – 2008. – № 5. – С. 186–192.
5. Инновационные процессы в образовании. Тьюторство. В 2 ч. Часть 1: Учебное пособие для вузов / под ред. С.А. Щенникова, А.Г. Теслинова, А.Г. Черняковский. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2017. – 198 с.
6. Кобыща Е.И. Вызовы современности и необходимость реализации идеи тьюторского сопровождения / Е.И. Кобыща // Школьные технологии. – 2012. – № 6. – С. 132–139.
7. Ковалева Т. Плечо поддержки // Директор школы. – 2016. – № 9. – С. 53–58.
8. Ковалева Т.М. Материалы курса «Основы тьюторского сопровождения в общем образовании»: Лекции 1–4. – М.: Педагогический университет «Первое сентября», 2010. – 56 с. – [Электронный ресурс] – URL: <http://www.eduportal44.ru/pav1 №o/leden №gsk/DocLib5/Тьюторское%20сопровождение%20учащихся/Основы%20тьюторского%20сопровождения%20лекции%201-4.pdf>
9. Ковалева Т.М. Антропологический взгляд на современную дидактику: принцип индивидуализации и проблема субъективности // Педагогика. – 2013. – № 5. – С. 51–56.
10. Ковалева Т.М. Оформление новой профессии тьютора в российском образовании // Вопросы образования. – 2011. – № 2. – С. 163–180.
11. Лях Ю.А. Развивающий потенциал тьюторских технологий в системе обучения старших школьников // Образование и наука: известия УО РАО. – 2013. – № 10. – С. 37–51.
12. Методические рекомендации по порядку и формам диагностики

профессиональных дефицитов педагогических работников и управленческих кадров образовательных организаций с возможностью получения индивидуального плана. Утверждены распоряжением Министерства просвещения Российской Федерации от 27 августа 2021 № Р-201.

13. Никитин Э.М. Организационно-содержательные подходы к подготовке тьюторов для реализации повышения квалификации работников образования по проблемам введения ФГОС основной образовательной школы // Методист. – 2012. – № 4. – С. 2–4.

14. Овчинников Ю.Д. Организация деятельности тьютора в системе образования // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров: научно-теоретический журнал. – 2014. – № 4. – С. 83–87.

15. Романова И.В. Организационно-педагогические условия формирования тьюторской позиции педагога по отношению к обучаемым // Методист. – 2015. – № 1. – С. 9–12.

16. Сидоренко Е.А. Тьютор в исследовательском обучении // Инновационные проекты общественных объединений научной молодежи и НКО в области научно-технического творчества: Сборник докладов Всероссийской конференции-выставки / под редакцией Е.В. Киприяновой. – М.: Региональная общественная организация «Научно-техническая ассоциация «Актуальные проблемы фундаментальных наук», 2016. – 15 с. – [Электронный ресурс] – URL: [https://elibrary.ru/dowNload/elibrary\\_28827213\\_48959939.pdf](https://elibrary.ru/dowNload/elibrary_28827213_48959939.pdf)

17. Тьюторское сопровождение индивидуальных образовательных программ на разных ступенях обучения: Материалы междунар. науч.-практ. конференции (28–30 марта 2012 г., г. Пермь / под общ. ред. Л.А. Косолаповой; Перм. гос. Гуманит.-пед. ун-т. – Пермь: ПГГПУ, 2012. – 205 с. [Электронный ресурс] – URL: <http://pedagog.pspu.ru/attach/tutor-coNof/tutor-coNof.Perm.28-30.03.2012.pdf>

18. Управление инновациями в образовательном учреждении: Образовательные практико-ориентированные технологии / Авт.-сост. М.В. Русинова. – Волгоград: Учитель, 2011. – 175 с.

**Составитель:**  
В.С. Киселева

**Методические рекомендации  
по проектированию и реализации  
индивидуальных программ повышения  
профессионального мастерства  
педагогических работников**

Подписано в печать 22.03.2022 г. Бумага офсетная.  
Формат 60x84/16. Гарнитура «Times New Roman».  
Печать лазерная. Усл. печ. л. 1  
Тираж 100 экз.

ГАУ ДПО СОИРО  
214000, г. Смоленск, ул. Октябрьской революции, 20а