

Правительство Российской Федерации  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
«ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»  
(НИУ ВШЭ)

УТВЕРЖДАЮ

Директор Нижегородского филиала  
федерального государственного  
автономного образовательного  
учреждения высшего образования  
«Национальный исследовательский  
университет «Высшая школа  
экономики»,

к.э.н, доцент

\_\_\_\_\_ А.А. Бляхман

«29» ноября 2019 г.

АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ

о результатах комплексной диагностики профессиональной квалификации  
педагогических работников образовательных организаций

Нижний Новгород 2019

В комплексной диагностике приняли участие 63 учителя общеобразовательных организаций (46% от общего числа участников), 71 воспитатель дошкольных образовательных (52 %), 2 педагога дополнительных образовательных организаций. Всего представлено – 60 образовательных организации.

Таблица 1 - Перечень образовательных организаций, принявших участие в проведении комплексной диагностики профессиональной квалификации педагогических работников образовательных организаций

№ п/п	Наименование образовательной организации
1	МАДОУ «Детский сад № 229 «Дельфин»
2	МАДОУ «Детский сад № 322»
3	МАДОУ «Детский сад № 450»
4	МАДОУ «Детский сад № 460»
5	МАДОУ «Детский сад № 49 «Светлячок»
6	МАДОУ «Детский сад № 130»
7	МАДОУ «Детский сад № 346»
8	МАДОУ «Детский сад № 453»
9	МАОУ «Гимназия № 2»
10	МАОУ «Гимназия № 67»
11	МАОУ «Гимназия №184»
12	МАОУ «Школа № 55»
13	МАОУ «Школа № 79 им. Н.А. Зайцева»
14	МАОУ «Школа № 97»
15	МАОУ «Школа №74 с УИОП»
16	МАОУ лицей № 180
17	МАОУ СП № 102
18	МБДОУ «Детский сад № 117 «Улыбка»
19	МБДОУ «Детский сад № 119»
20	МБДОУ «Детский сад № 141»
21	МБДОУ «Детский сад № 158»
22	МБДОУ «Детский сад № 165»
23	МБДОУ «Детский сад № 31»
24	МБДОУ «Детский сад № 325»
25	МБДОУ «Детский сад № 341»
26	МБДОУ «Детский сад № 444»
27	МБДОУ «Детский сад № 461»
28	МБДОУ «Детский сад № 56»
29	МБДОУ «Детский сад № 61»
30	МБДОУ «Детский сад № 69»
31	МБДОУ «Детский сад № 76»
32	МБДОУ «Детский сад № 87»
33	МБДОУ «Детский сад № 97»
34	МБДОУ «Детский сад №154»
35	МБДОУ «Детский сад № 120»

36	МБДОУ «Детский сад № 21»
37	МБДОУ «Детский сад № 430»
38	МБДОУ «Детский сад № 54»
39	МБДОУ «Детский сад №313»
40	МБДОУ «Детский сад №315»
41	МБОУ «Гимназия № 136»
42	МБОУ «Школа № 106»
43	МБОУ «Школа № 120»
44	МБОУ «Школа № 127»
45	МБОУ «Школа № 133»
46	МБОУ «Школа № 134»
47	МБОУ «Школа № 135»
48	МБОУ «Школа № 15»
49	МБОУ «Школа № 169»
50	МБОУ «Школа № 182»
51	МБОУ «Школа № 185»
52	МБОУ «Школа № 24»
53	МБОУ «Школа № 43»
54	МБОУ «Школа № 62»
55	МБОУ «Школа № 9»
56	МБОУ «Школа №11 имени Г.С. Бересневой»
57	МБОУ «Школа №138»
58	МБОУ «Школа №3»
59	МБОУ «Школа №99»
60	МБУ ДО «Нижегородское детское речное пароходство»

Гендерное распределение участников диагностики: из числа участников 4 % - мужчины, 96 % - женщины.

Распределение участников диагностики по стажу:

- менее 5 лет – 26%;
- от 5 до 10 лет – 27%;
- от 10 до 15 лет – 19%;
- от 15 до 20 лет – 8%;
- от 20 до 30 лет – 12%;
- 30 лет и более – 8%.

Цель комплексной диагностики профессиональной квалификации педагогических работников образовательных организаций дошкольного и общего образования состояла в оценке результатов и качества работы воспитателя, учителя, позволяющая прогнозировать как достижение отсроченных результатов работы педагога, так и понимание реального состояния педагогической

деятельности в дошкольном, начальном общем, основном общем, среднем общем образовании.

Задачи комплексной диагностики профессиональной квалификации педагогических работников образовательных организаций общего образования:

1) выявить соответствие занимаемой должности, опираясь на основные требования, заданные профессиональным стандартом «Педагог (педагогическая деятельность в дошкольном, начальном общем, основном общем, среднем общем образовании) (воспитатель, учитель)»;

2) выявить соответствие проявления личностных и профессиональных компетенций в деятельности педагогов статистическим и фактическим показателям результатов его деятельности, используя оценку работы учителя, воспитателя от участников образовательного процесса;

3) использовать результаты диагностики для определения приоритетов планирования профессионального и личного развития педагога.

Диагностика профессиональной квалификации педагогических работников образовательных организаций определяется структурой модели профессиональной компетенции педагогов, включающей четыре кластера компетенций.

Кластер когнитивных компетенций, обусловленных, в основном, особенностями мыслительной деятельности и лежащих в основе большинства функций учителя, связанных с изучением и пониманием предмета, ситуации, а также с подготовкой и планированием своей работы:

*Анализ/синтез:*

- информационно-поисковая активность;
- определение причинно-следственных связей;
- систематизирование информации.

*Гибкость/готовность к изменениям:*

- адаптивность поведения;
- восприятие другой точки зрения.

Кластер социальных компетенций, обеспечивающих взаимодействие с окружающими:

*Межличностное взаимодействие:*

- понимание структуры личности другого;

- определение чувств и эмоций;
- управление своими эмоциями;
- управление отношениями с другими;
- поддержка другого.

*Управление развитием:*

- диагностика изменений;
- обратная связь;
- планирование развития;
- управление собственным развитием.

В основе этих компетенций лежат трудовые действия, обеспечивающие мотивацию обучающихся, определение их потенциала, диагностику и планирование развития обучающихся.

Кластер функциональных компетенций, связанных с организацией процесса обучения и влияющих на качество реализации функций по созданию необходимой образовательной среды:

*Личная мотивация:*

- личный смысл;
- готовность брать на себя ответственность;
- уверенность;
- целеустремленность;
- действия при неуспехе.

*Управление группой:*

- подбор форм работы;
- организация пространства;
- включение обучаемых в процесс работы;
- работа с сопротивлением и конфликтами;
- личная позиция в группе.

*Подача информации:*

- содержательный аспект;
- эмоциональное вовлечение;
- связь с реальностью;

- постановка задачи;
- технологичность.

Кластер предметных компетенций – «профессиональная (предметная) экспертиза», связанных с внешней оценкой знаний, умений педагога, его признанием в предметном профессиональном сообществе.

*Наличие портфолио:*

- система предметных знаний и опыта;
- владение профессиональным языком в предметной области;
- непрерывное развитие.

Всего в модели 8 укрупненных блоков компетенций, используется четырёхуровневая шкала оценки компетенций педагога.

1. Слабопрофессиональный уровень компетенций указывает на недостаточное владение компетенцией. Поведение на этом уровне скорее мешает качественной работе учителя и может вызывать значительные трудности как в процессе работы, так и для достижения педагогических целей. Компетенции данного уровня развития рекомендуется активно развивать, именно поэтому его чаще всего называют уровнем развития.

2. Базовый уровень владения компетенциями показывает, что учитель проявляет профессионализм на достаточном уровне качества, что обеспечивает успешное решение поставленных профессиональных задач. Однако это не является основой для высоких показателей или выдающихся результатов работы. Поэтому эти компетенции можно развивать и тем самым повышать эффективность работы. Тем не менее, это хороший результат, и чаще всего этот уровень является целевым.

3. Профессиональный уровень подтверждает, что учитель владеет необходимыми компетенциями в полном объеме. Его действия, как правило, очень эффективны как в краткосрочной перспективе, так и в долгосрочной. Благодаря такому качеству работы он может достигать высоких показателей и демонстрировать выдающиеся результаты работы. Именно на такое поведение можно и нужно ориентироваться.

4. Высокопрофессиональный уровень показывает, что учитель достиг максимально эффективных результатов при реализации своих профессиональных обязанностей, он проявляет качества, необходимые для эффективного решения

профессиональных задач в нестандартных и сложных ситуациях. Такой уровень владения компетенциями часто называют выдающимся.

Диагностика профессиональной деятельности воспитателя, учителя, согласно профессиональной компетентностной модели педагога проходила с использованием метода опроса «360 градусов» (далее – «опрос 360»), адаптированного к педагогической практике, кейс-исследования - решения проблемных задач, с помощью наблюдения в процессе реальной профессиональной деятельности (анализ видеозаписи уроков, занятий), а также оценки портфолио педагога.

Для обеспечения надежности оценивания каждая компетенция оценивается минимум двумя из перечисленных методов. Соотнесение методов оценки со шкалами компетенций представлено в матрице оценки профессиональных компетенций (Таблица 2).

Таблица 2 - Матрица соотнесения методов оценки компетенций педагогов и оцениваемых компетенций, входящих в структуру модели профессиональной компетенции педагогов

Кластер когнитивных компетенций	<i>Анализ / синтез</i>			
	– информационно-поисковая активность			
		Кейсы	Опрос 360	Портфолио
	– определение причинно-следственных связей			
		Кейсы	Опрос 360	Портфолио
	– систематизирование информации			
	Анализ занятия	Кейсы	Опрос 360	Портфолио
	<i>Гибкость/готовность к изменениям</i>			
	– адаптивность поведения			
	Анализ занятия	Кейсы	Опрос 360	
– восприятие другой точки зрения				
Анализ занятия		Опрос 360	Портфолио	
Кластер социальных компетенций	<i>Межличностное взаимодействие</i>			
	– понимание структуры личности другого			
		Кейсы	Опрос 360	
	– определение чувств и эмоций			
	Анализ занятия		Опрос 360	
	– управление своими эмоциями			
Анализ		Опрос 360		

	занятия			
	–	управление отношениями с другими		
		Кейсы	Опрос 360	Портфолио
	–	поддержка другого		
		Кейсы	Опрос 360	Портфолио
	<i>Управление развитием</i>			
	–	диагностика изменений		
		Кейсы	Опрос 360	
	–	обратная связь		
	Анализ занятия		Опрос 360	Портфолио
	–	планирование развития		
		Кейсы	Опрос 360	Портфолио
	–	управление собственным развитием		
		Кейсы	Опрос 360	Портфолио
Кластер функциональных компетенций	<i>Личная мотивация</i>			
	–	личный смысл		
		Кейсы	Опрос 360	Портфолио
	–	готовность брать на себя ответственность		
		Кейсы	Опрос 360	
	–	уверенность		
	Анализ занятия	Кейсы	Опрос 360	
	–	целеустремленность		
	Анализ занятия		Опрос 360	Портфолио
	–	действия при неуспехе		
		Кейсы	Опрос 360	
	<i>Управление группой</i>			
	–	подбор форм работы		
	Анализ занятия	Кейсы	Опрос 360	
	–	организация пространства		
	Анализ занятия		Опрос 360	
	–	включение обучаемых в процесс работы		
		Кейсы	Опрос 360	Портфолио
	–	работа с сопротивлением и конфликтами		
	Анализ занятия	Кейсы	Опрос 360	Портфолио
	–	личная позиция в группе		
	Анализ занятия		Опрос 360	
<i>Подача информации</i>				
–	содержательный аспект			
Анализ занятия		Опрос 360	Портфолио	
–	эмоциональное вовлечение			
Анализ		Опрос 360		



	занятия			
	– связь с реальностью			
	Анализ занятия	Кейсы	Опрос 360	
	– постановка задачи			
	Анализ занятия	Кейсы	Опрос 360	Портфолио
	– технологичность			
Анализ занятия	Кейсы	Опрос 360	Портфолио	
Кластер предметных компетенций	<i>Наличие портфолио</i>			
	– система предметных знаний и опыта			
	Анализ занятия		Опрос 360	Портфолио
	– владение профессиональным языком в предметной области			
	Анализ занятия	Кейсы		Портфолио
	– владение навигацией в предметной области			
	Анализ занятия		Опрос 360	Портфолио
	– непрерывное развитие			
		Кейсы		Портфолио
	– показатели качества освоения обучающимися образовательных программ по результатам аттестационных процедур			
Анализ занятия			Портфолио	

При использовании каждого из описанных выше методов любая компетенция оценивается по единой шкале (числовой), где:

- слабопрофессиональный уровень соответствует оценке «1»;
- базовый уровень соответствует оценке «2»;
- профессиональный уровень соответствует оценке «3»;
- высокопрофессиональный уровень соответствует оценке «4».

Таблица 3 - Сроки проведения диагностики и состояние процесса обработки данных

Вид диагностики	Сроки проведения	Состояние обработки
«Опрос 360»	25-27 ноября 2019 г.	Данные обработаны
Кейс-исследование	21-22 ноября 2019 г.	Данные обработаны
Оценка портфолио	21-15 ноября 2019 г.	Данные обработаны
Видеозапись уроков,	19-27 ноября 2019 г.	Анализ видео материалов

занятий, анализ		проведен выборочно, обработка продолжается
-----------------	--	--

При использовании каждого из описанных выше методов любая компетенция оценивается по единой шкале (числовой), где:

- слабопрофессиональный уровень соответствует оценке «1»;
- базовый уровень соответствует оценке «2»;
- профессиональный уровень соответствует оценке «3»;
- высокопрофессиональный уровень соответствует оценке «4».

В ходе исследования по представленному инструментарию были составлены три усредненных профиля в соответствии с установленными уровнями общего образования: дошкольное образование, начальное общее образование, основное и среднее общее образование. Поскольку в оценивании по различным методикам участвовало несколько респондентов и несколько экспертов, и в отчете даны усредненные результаты - оценки могут быть не только «целыми».

- 1 – 1,4 - слабопрофессиональный уровень;
- 1,5 – 2,4 – базовый уровень;
- 2,5 – 3,4 – профессиональный уровень;
- 3,5 – 4 – высокопрофессиональный уровень.

Оценка окружения педагога по методу «Опрос 360».

Метод «Опрос 360» - опрос всех субъектов образовательного процесса, взаимодействующих с преподавателем, принявшем участие в комплексной диагностике профессиональной квалификации педагогических работников образовательных организаций. Были опрошены обучающиеся общеобразовательных учреждений, родители или законные представители обучающихся школ, лицеев, гимназий или воспитанников детских садов, администрация образовательной организации, коллеги педагогов. Представителям каждой группы предлагается заполнить специально разработанную для этой категории респондентов анкету в электронном виде, составленную на основе модели компетенций педагога (Приложение А).

Результаты опроса представлены в обобщенном виде. Для сбора информации по одному педагогу было обеспечено не менее 15 опрашиваемых (для общеобразовательных учреждений), не менее 10 опрашиваемых (для учреждений

дошкольного образования), из них – пять обучающихся, пять родителей, два представителя администрации образовательной организации и трое коллег. Опросник был создан с использованием онлайн-инструмента Google Формы.

1. Участники комплексной диагностике профессиональной квалификации педагогических работников образовательных организаций – воспитатели образовательных учреждений дошкольного образования (усредненный профиль).

График 1.



### Кластер социальных компетенций



График 3.

### Кластер функциональных компетенций



Кластер предметных компетенций

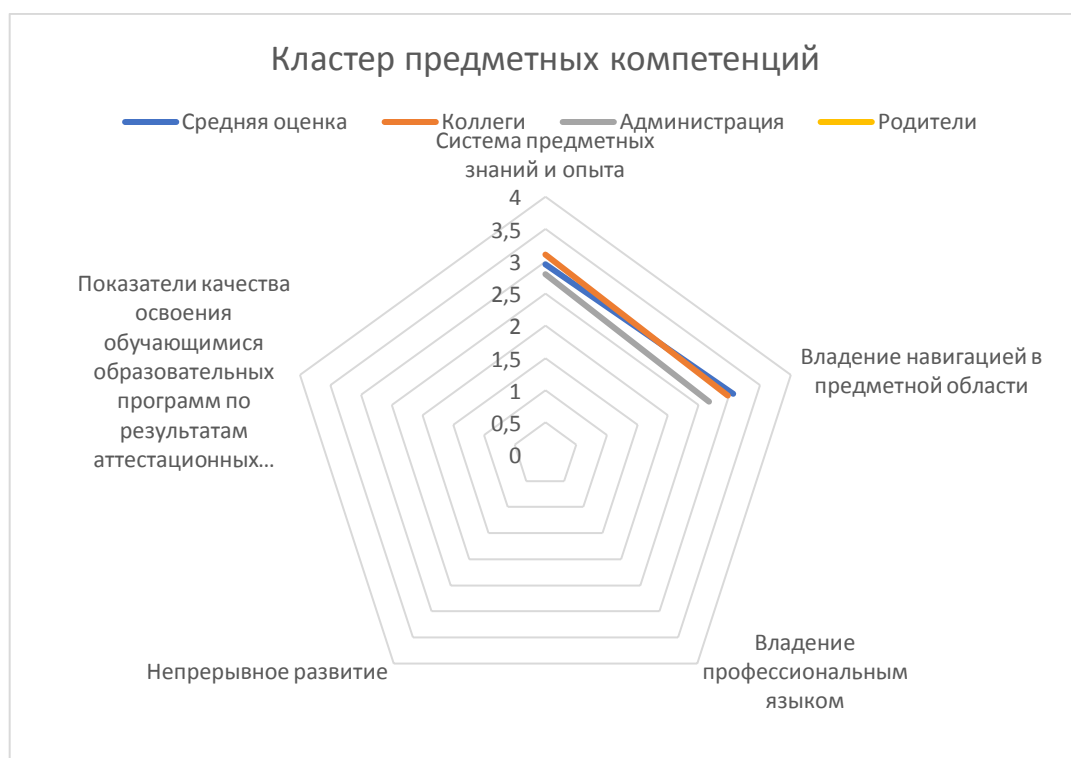


График 5.

Сводный график по 4 кластерам оцениваемых компетенций, входящих в структуру модели профессиональной компетенции педагогов



2. Участники комплексной диагностики профессиональной квалификации педагогических работников образовательных организаций – учителя начальных классов общеобразовательных учреждений (усредненный профиль).

График 6.

Кластер когнитивных компетенций



График 7.

Кластер социальных компетенций



График 8.

### Кластер функциональных компетенций



График 9.

### Кластер предметных компетенций



График 10.

Сводный график по 4 кластерам оцениваемых компетенций, входящих в структуру модели профессиональной компетенции педагогов



3. Участники комплексной диагностике профессиональной квалификации педагогических работников образовательных организаций – учителя – предметники общеобразовательных учреждений, педагоги дополнительного образования (усредненный профиль).

График 11.

Кластер когнитивных компетенций





### Кластер социальных компетенций



График 13.

### Кластер функциональных компетенций



### Кластер предметных компетенций



Сводный график по 4 кластерам оцениваемых компетенций, входящих в структуру модели профессиональной компетенции педагогов



Оценка по всем методам комплексной диагностики профессиональной квалификации педагогических работников образовательных организаций.

Кроме Опроса 360 были проведены следующие процедуры.

Кейс-исследование – это метод, направленный на оценку профессиональных компетенций, умений и навыков интеллектуальной деятельности, способности к обучению, умению перерабатывать различную информацию в кратчайшие сроки. Кейс-измерители основаны на использовании проблемных заданий, в которых участникам оценочной процедуры предлагается проанализировать реальную профессионально-ориентированную ситуацию, содержащую в себе необходимую, но неполную информацию для решения заданной проблемы. Кейсы для участников диагностики были представлены в печатном виде на бланке. Для решения двух проблемных заданий отводилось 60 минут. Набор кейсов представлен в Приложении Б.

Портфолио педагога - инструмент определения уровня предметной экспертизы педагога. В портфолио педагога оценивались следующие блоки:

- подтверждение системы предметных знаний и опыта (участие в предметных олимпиадах для педагогов, разработка контрольно-измерительных материалов, имеющих внешнюю рецензию, участие в экспертных комиссиях и т.д. за последние 3 года);
- владение профессиональным языком в предметной области (участие в предметных конференциях, семинарах, наличие публикаций и т.д. за последние 3 года);
- владение навигацией в предметной области;
- непрерывное развитие (мотивы обучения, использования приобретённых знаний, «проявление» новых компетенций в профессиональной деятельности, обучение в течение 3 последних лет);

Видеоанализ учебных занятий был также включен в качестве одной из оценочных процедур в предлагаемой системе комплексной диагностики квалификации педагогических работников системы общего образования. Педагоги представили не менее 7 видеозаписей занятий (или их фрагментов). Просмотр видеозаписей занятий осуществлялся несколькими независимыми экспертами, которые вели анализ с помощью карт наблюдений. Поскольку анализ видеоматериалов в настоящее время продолжается, в усредненной оценке данная процедура не учитывается.

1. Участники комплексной диагностики профессиональной квалификации педагогических работников образовательных организаций – воспитатели образовательных учреждений дошкольного образования (усредненный профиль).

График 16.

Кластер когнитивных компетенций



График 17.

Кластер социальных компетенций



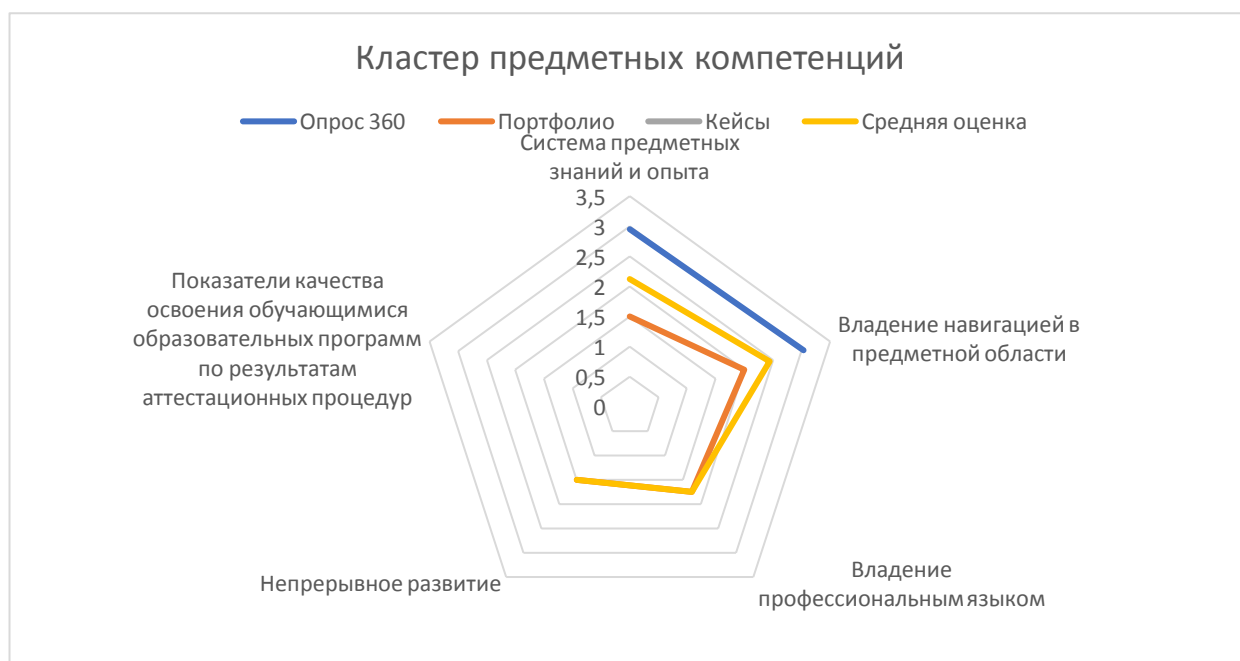
График 18.

### Кластер функциональных компетенций

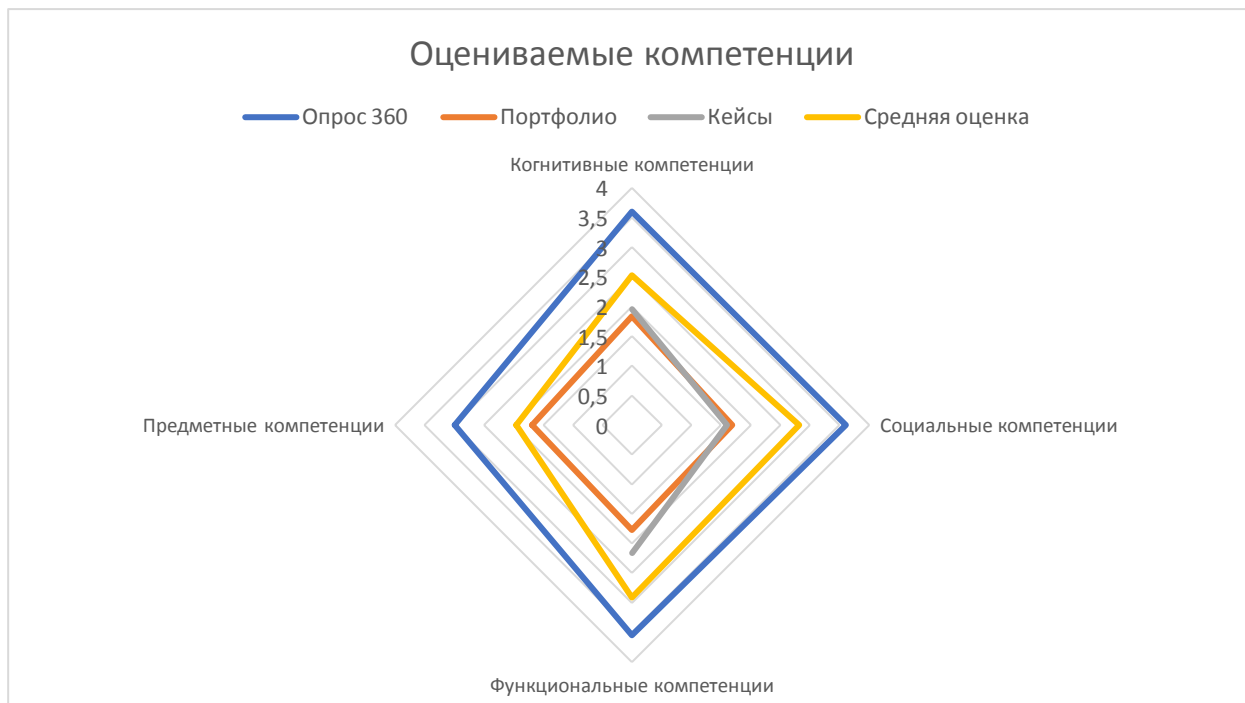


График 19.

### Кластер предметных компетенций



Сводный график по 4 кластерам оцениваемых компетенций, входящих в структуру модели профессиональной компетенции педагогов



2. Участники комплексной диагностики профессиональной квалификации педагогических работников образовательных организаций – учителя начальных классов общеобразовательных учреждений (усредненный профиль).

### Кластер когнитивных компетенций



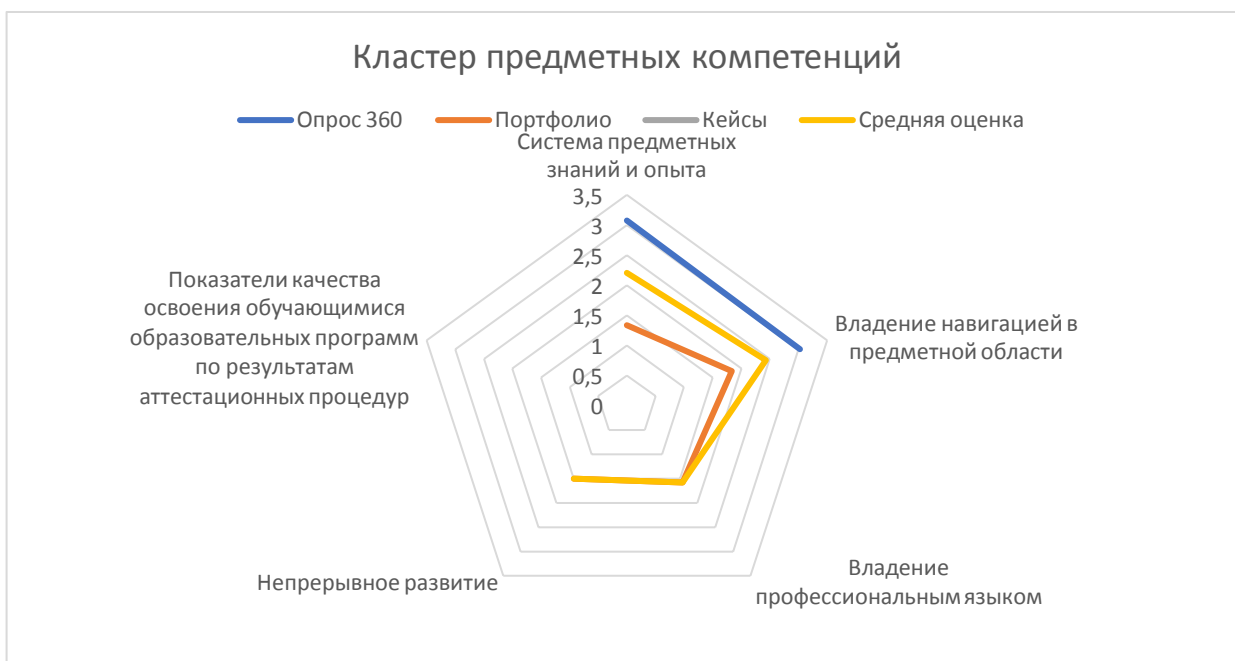
### Кластер социальных компетенций



### Кластер функциональных компетенций



### Кластер предметных компетенций





Сводный график по 4 кластерам оцениваемых компетенций, входящих в структуру модели профессиональной компетенции педагогов



3. Участники комплексной диагностики профессиональной квалификации педагогических работников образовательных организаций – учителя – предметники общеобразовательных учреждений, педагоги дополнительного образования (усредненный профиль).

### Кластер когнитивных компетенций

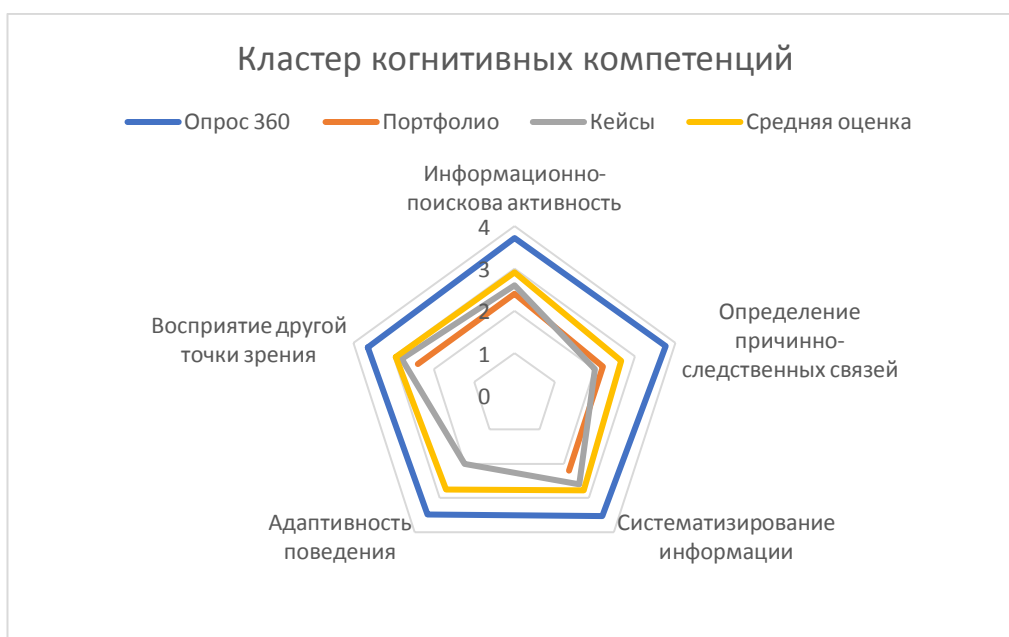


График 27.

### Кластер социальных компетенций



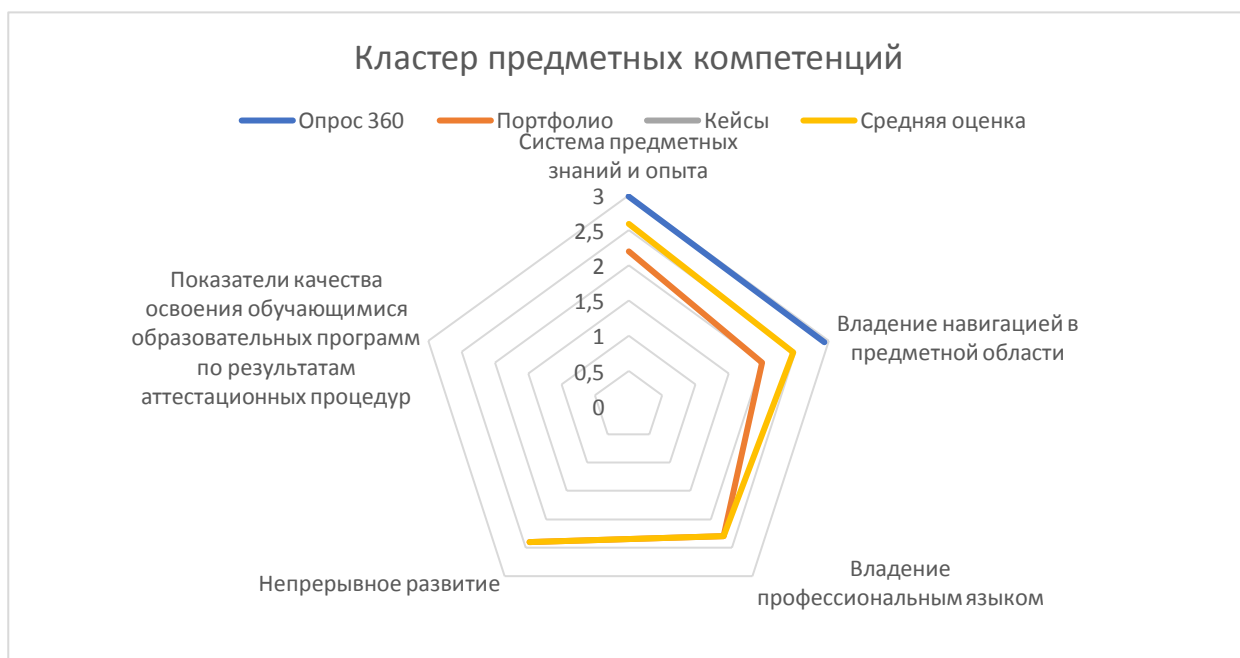
График 28.

### Кластер функциональных компетенций



График 29.

### Кластер предметных компетенций



Сводный график по 4 кластерам оцениваемых компетенций, входящих в структуру модели профессиональной компетенции педагогов



#### Выводы.

1. Результаты диагностики позволят говорить, что большая часть педагогов соответствует занимаемой должности, опираясь на основные требования, заданные профессиональным стандартом «Педагог (педагогическая деятельность в дошкольном, начальном общем, основном общем, среднем общем образовании) (воспитатель, учитель)». Есть ряд результатов (не более 5% от общего числа участников диагностики), вызывающих определенные сомнения, ввиду очевидности социальной желаемости ответов по Опросу 360.

2. Результаты диагностики подтверждают важность проявления личностных компетенций в профессиональной деятельности педагогов. Особенно это просматривается в оценках обучающихся и родителей детей.

3. Следует отметить низкий уровень культуры оценивания деятельности педагогов друг друга. Частым является завышение оценок, вызывающее сомнения при сопоставлении с оценками экспертов, детей и родителей обучающихся.

Поскольку одной из важных задач диагностики профессиональной квалификации педагогических работников образовательных организаций является

определение приоритетов планирования профессионального и личного развития педагога, приведем примеры профилей двух педагогов и покажем возможные ориентиры дальнейшего профессионального развития.

1. Участник 1 - воспитатель образовательных учреждений дошкольного образования. Стаж педагогической деятельности – 11 лет.

Оценка окружения педагога по методу «Опрос 360».

График 31.

### Кластер когнитивных компетенций



График 32.

### Кластер социальных компетенций



График 33.

### Кластер функциональных компетенций

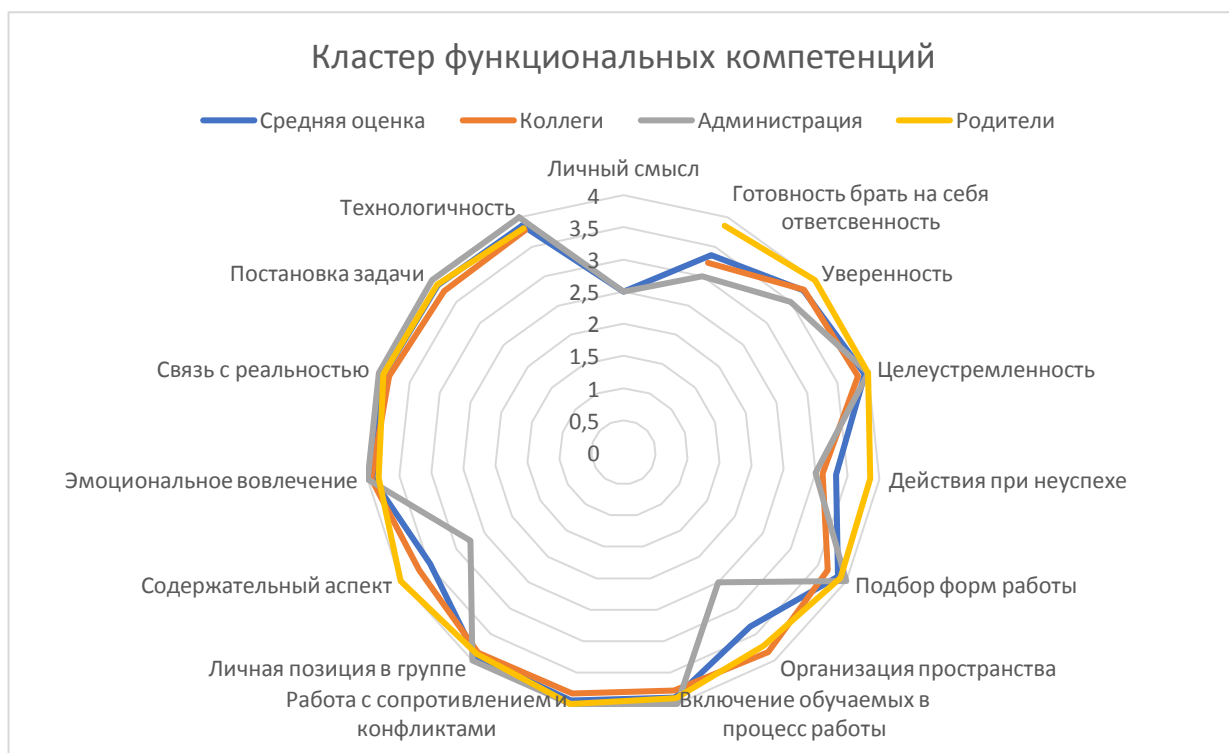
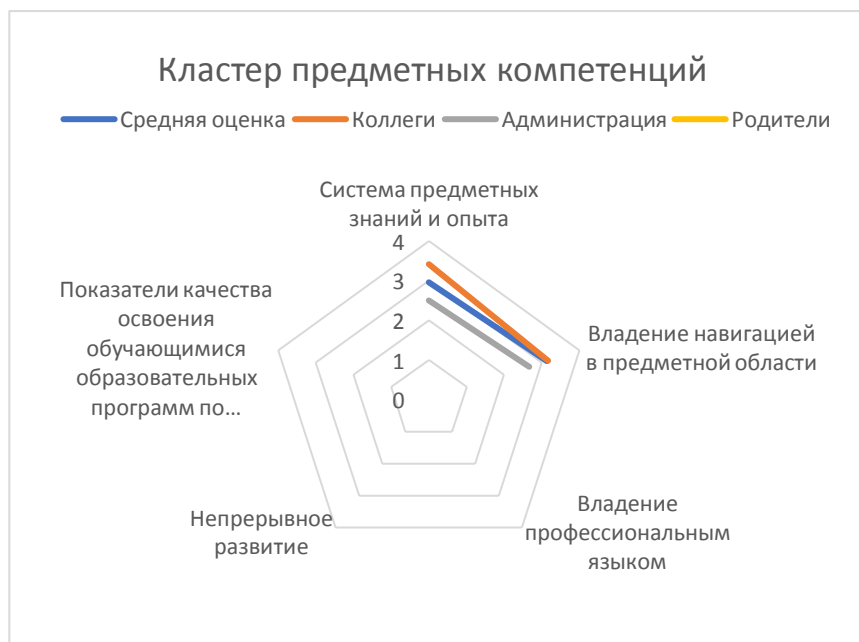


График 34.

### Кластер предметных компетенций



Сводный график по 4 кластерам оцениваемых компетенций, входящих в структуру модели профессиональной компетенции педагогов



Оценка по всем методам комплексной диагностики профессиональной квалификации педагогических работников образовательных организаций

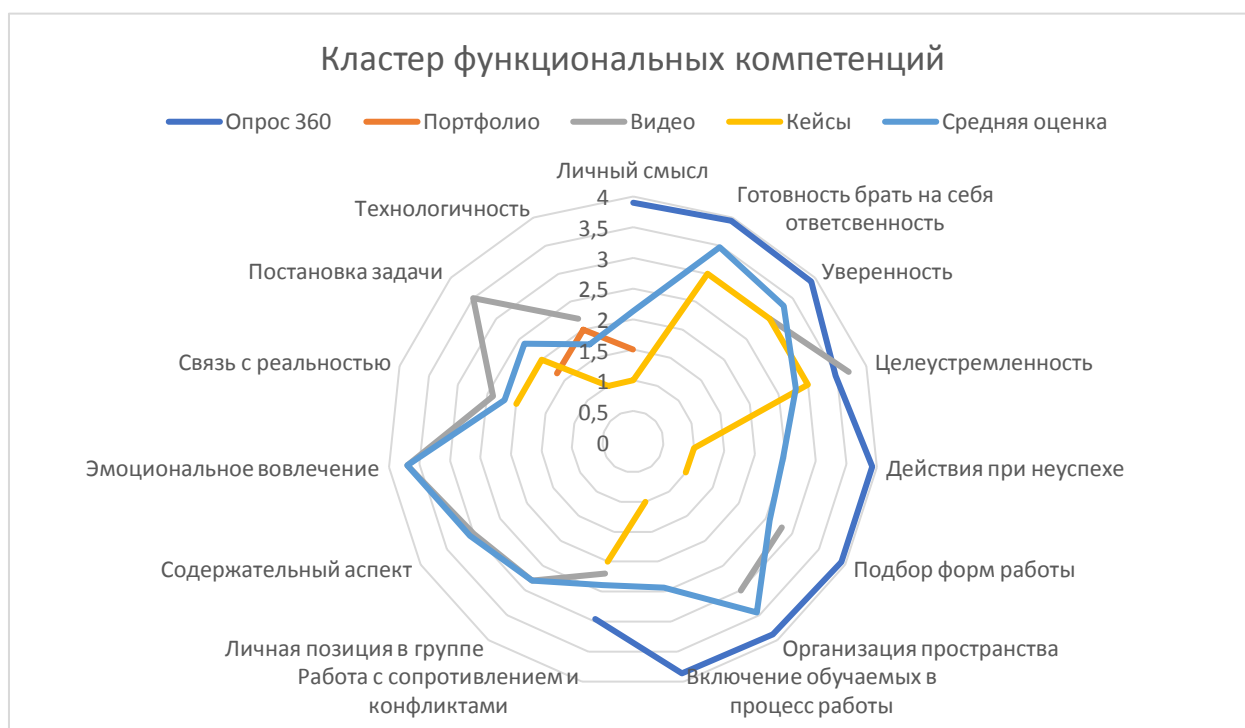
Кластер когнитивных компетенций



### Кластер социальных компетенций

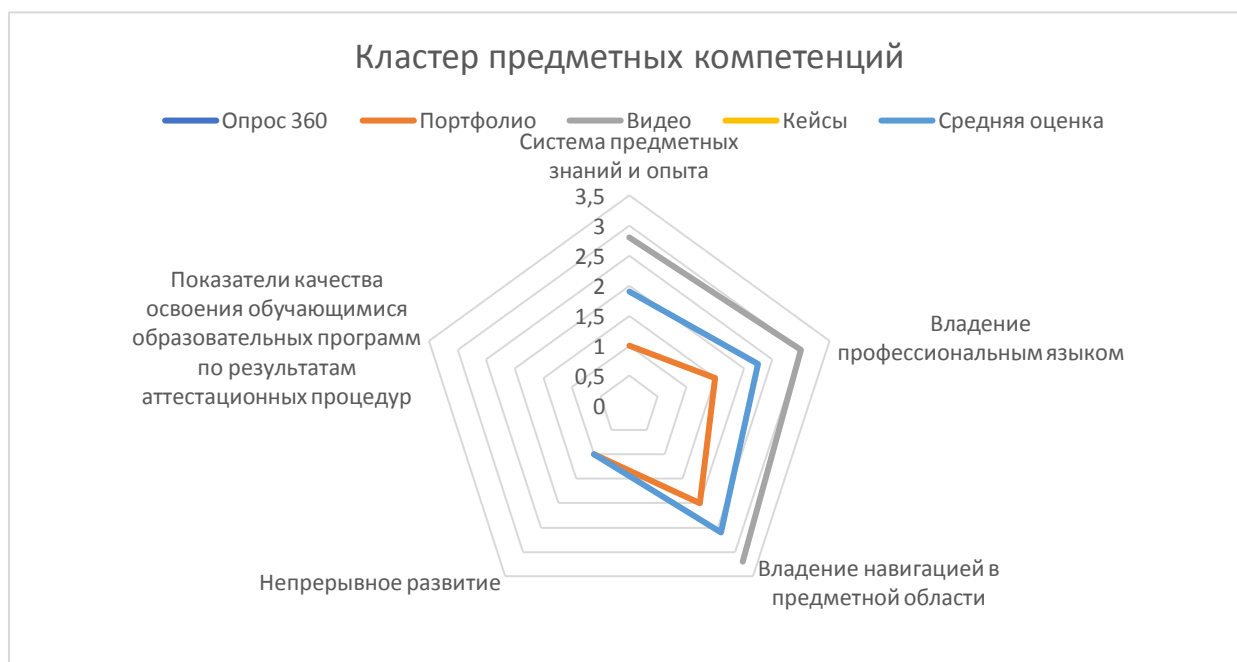


### Кластер функциональных компетенций

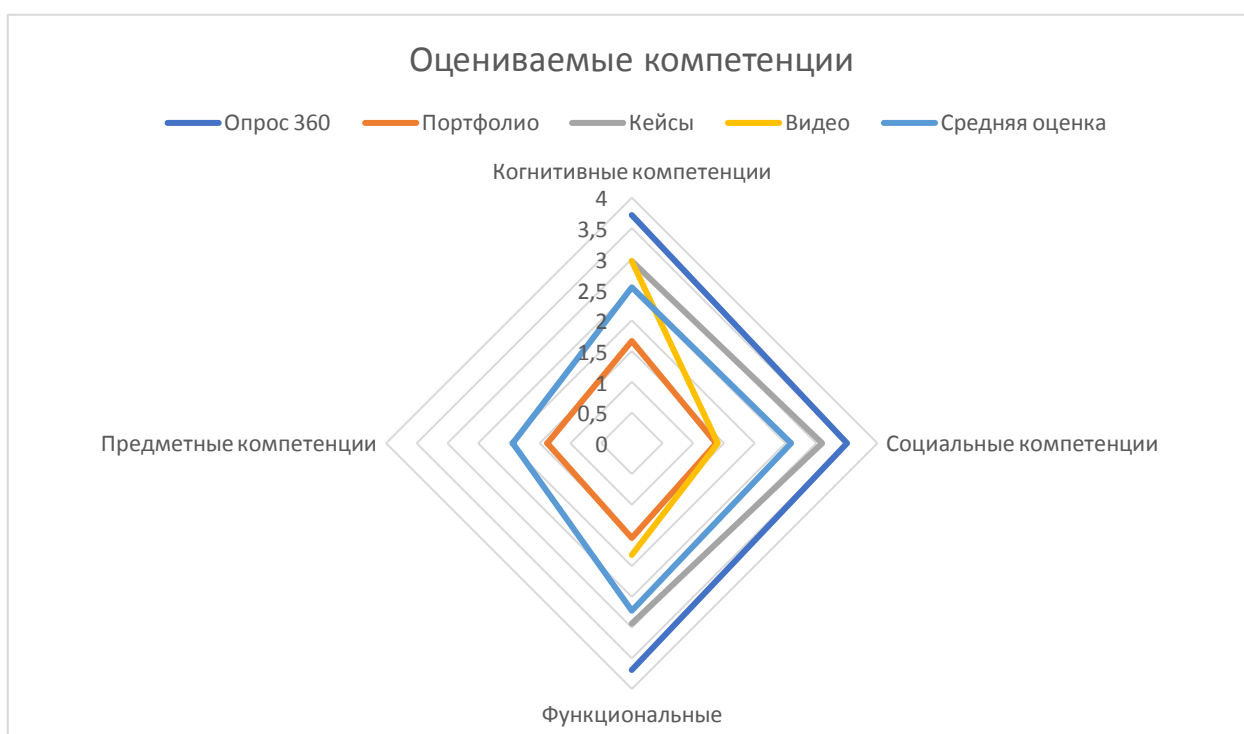




### Кластер предметных компетенций



Сводный график по 4 кластерам оцениваемых компетенций, входящих в структуру модели профессиональной компетенции педагогов



2. Участник 2 – учитель русского языка и литературы общеобразовательного учреждения. Стаж педагогической работы – 17 лет.

Оценка окружения педагога по методу «Опрос 360».

График 41.

### Кластер когнитивных компетенций



### Кластер социальных компетенций



### Кластер функциональных компетенций



### Кластер предметных компетенций

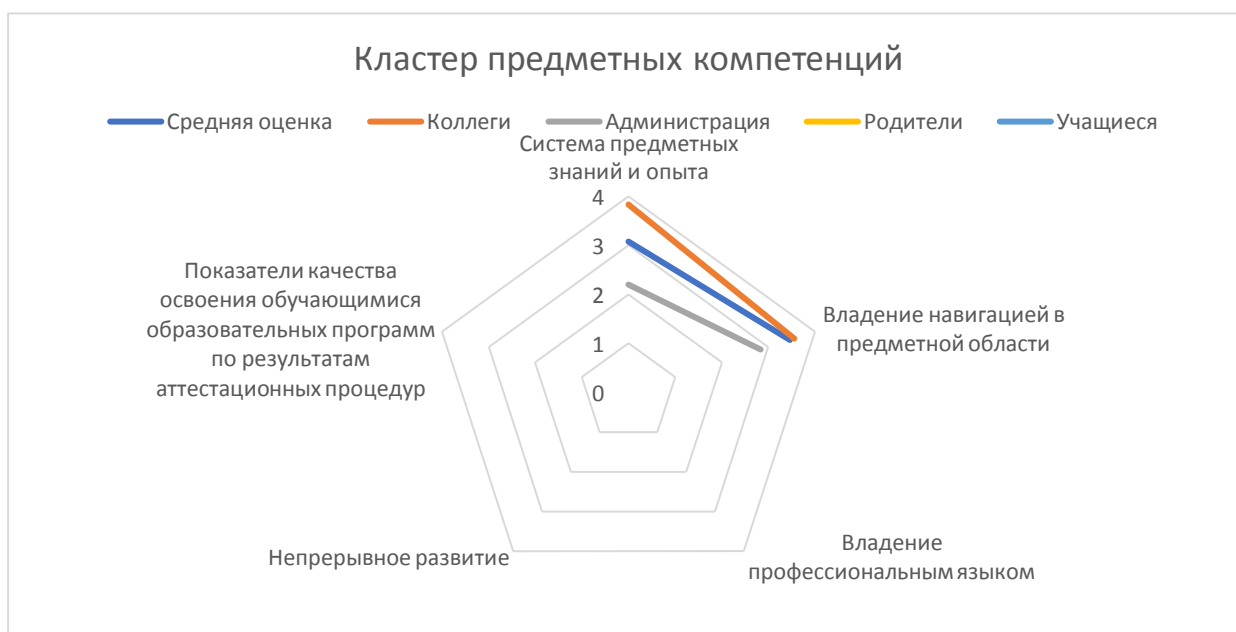
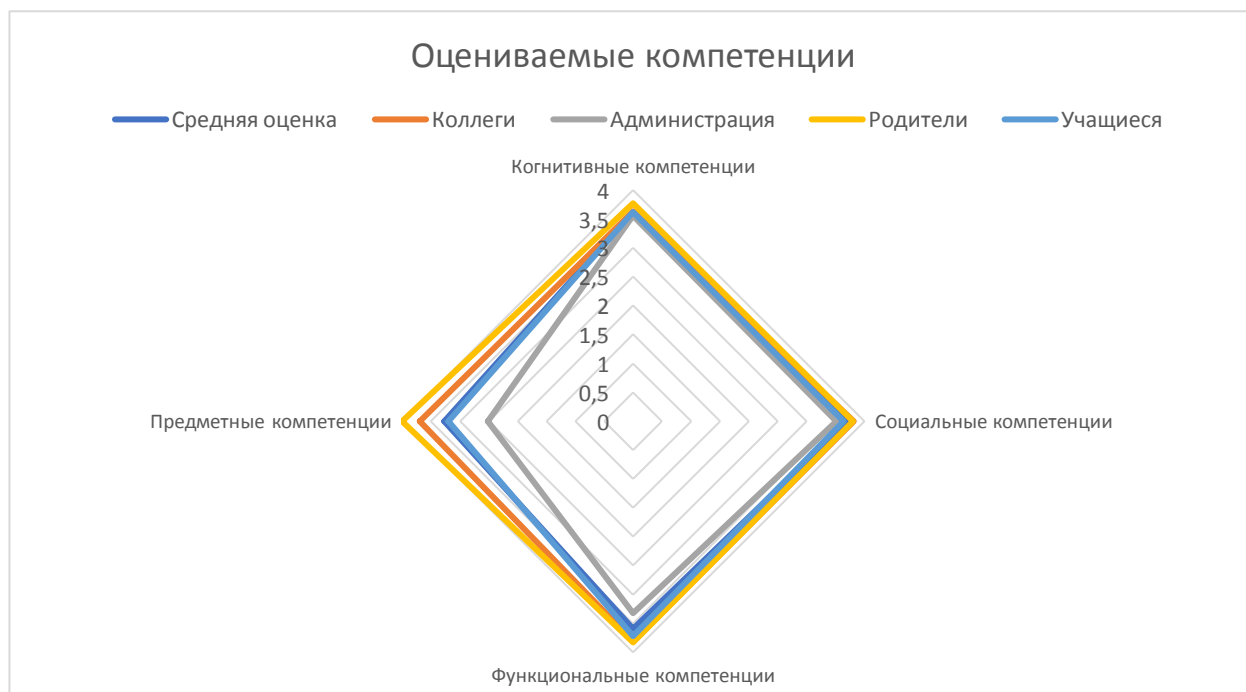


График 45.

Сводный график по 4 кластерам оцениваемых компетенций, входящих в структуру модели профессиональной компетенции педагогов



Оценка по всем методам комплексной диагностики профессиональной квалификации педагогических работников образовательных организаций

График 46.

### Кластер когнитивных компетенций



### Кластер социальных компетенций

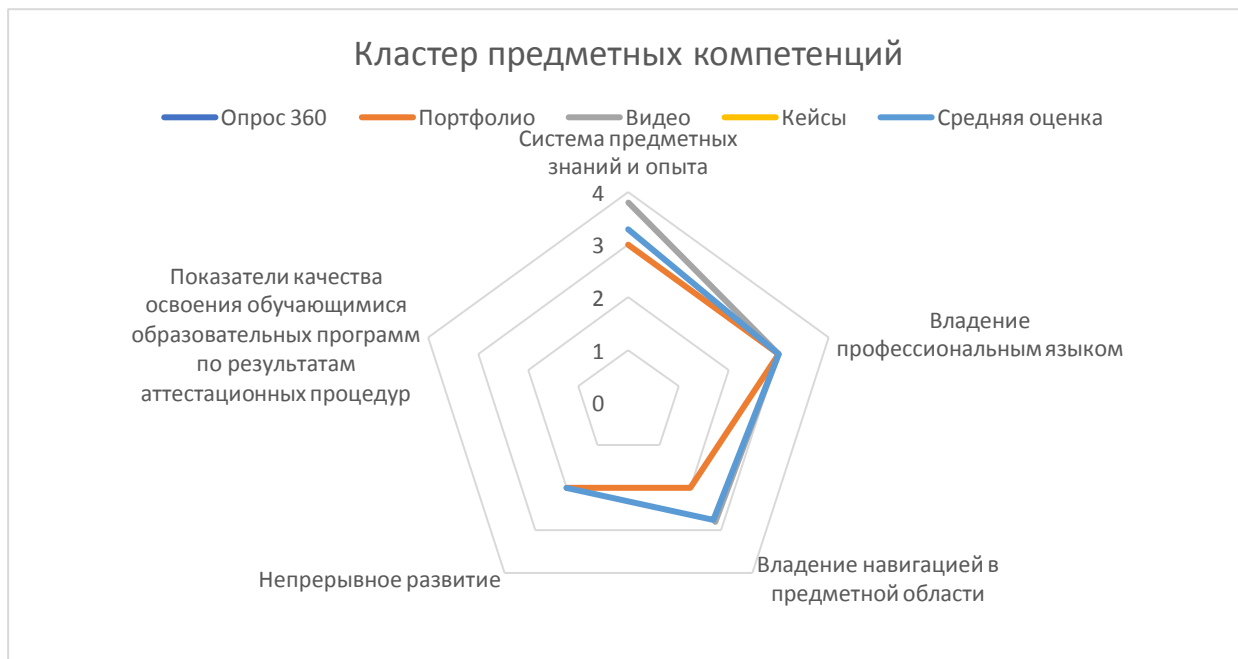


График 48.

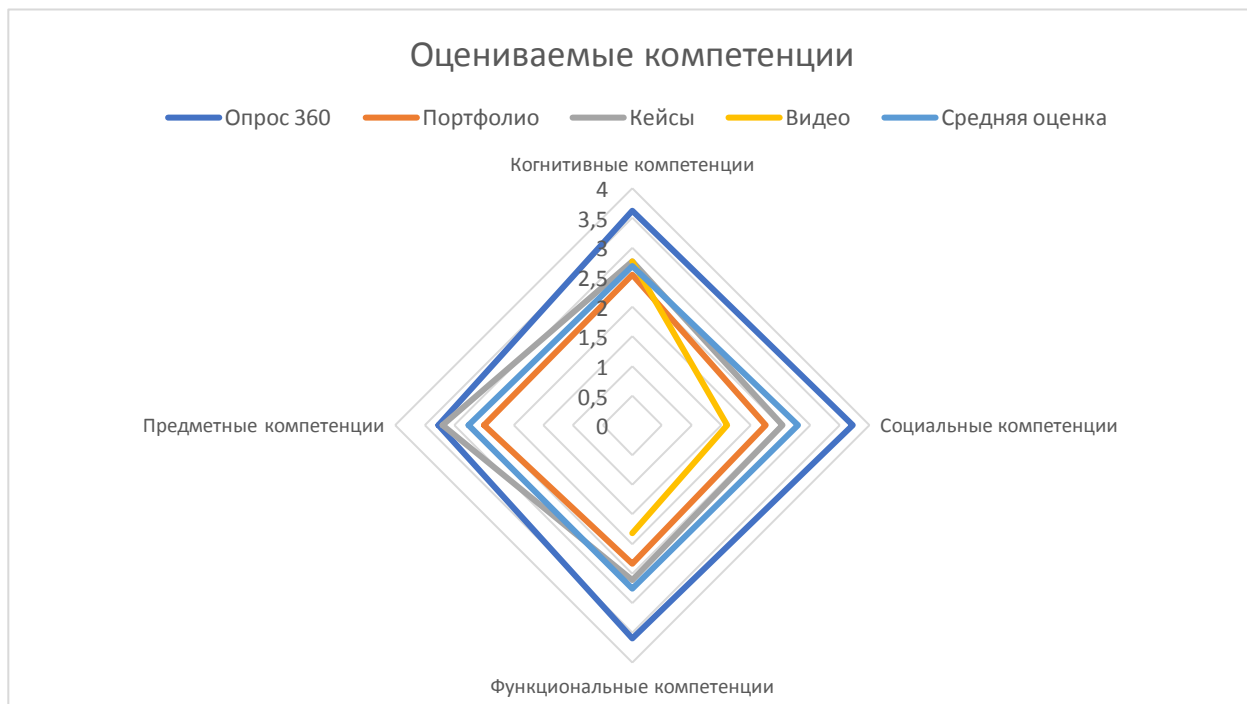
### Кластер функциональных компетенций



### Кластер предметных компетенций



Сводный график по 4 кластерам оцениваемых компетенций, входящих в структуру модели профессиональной компетенции педагогов



Каждый участник комплексной диагностики профессиональной квалификации педагогических работников получит отчет о результатах, который будет содержать раздел «Рекомендации по профессиональному развитию». Приведем пример для Участника 2.

### Рекомендации по профессиональному развитию

1. Таблица оценки комплексной диагностики профессиональной квалификации (ФИО участника)

Компетенция	Ваш уровень (по итогам диагностики)	Характеристика уровня	Рекомендации
Информационно-поисковая активность	<b>По данным Опроса 360</b>		
	слабо профи	В рамках своего учебного предмета Вы оперативно ищите новую, актуальную информацию, используете разнообразные источники	Применение информации из других областей знаний в ходе образовательного процесса
	базовый		
	профи		
	высоко профи		
	<b>По данным кейс-исследования</b>		
	слабо профи	При решении практических задач Вы находите актуальную информацию, используете разнообразные источники	Выявление важной информации в ограниченное время
	базовый		
	профи		
	высоко профи		
	<b>По данным портфолио</b>		
	слабо профи	В рамках профессиональной деятельности Вы оперативно ищите актуальную информацию, используете разнообразные источники	
базовый			
профи			
высоко профи			
определение причинно-следственных связей	<b>По данным Опроса 360</b>		
	слабо профи	Вы замечаете как существенные, так и неочевидные взаимосвязи между отдельными факторами, выделяете длинные цепочки причинных связей.	Выстраивание составляющих частей информации в систему
	базовый		
	профи		
	высоко профи		
<b>По данным кейс-исследования</b>			



	слабо профи		
	базовый		
	профи		
	высоко профи		
	<b>По данным портфолио</b>		
	слабо профи	Профессиональные тексты логичны, взаимосвязи между отдельными фактами, обоснованы.	
	базовый		
	профи		
	высоко профи		
систематизирование информации	<b>По данным Опроса 360</b>		
	слабо профи	Вы выстраиваете сложные взаимосвязи и иерархии. Не упускаете из внимания отдельные компоненты. Действуете в рамках существующих концепций.	
	базовый		
	профи		
	высоко профи		
	<b>По данным кейс-исследования</b>		
	слабо профи	В процессе группирования информации Вы обращаете внимание на отдельные признаки, описываете отдельные части всего объема информации.	Выстраивание составляющих частей информации в систему
	базовый		
	профи		
	высоко профи		
<b>По данным портфолио</b>			
слабо профи	Вы обращаете внимание на значимую информацию, расставляете приоритеты, структурируете информацию		
базовый			
профи			
высоко профи			
<b>По данным анализа видео учебных занятий</b>			
слабо профи	Вы обращаете внимание на значимую информацию, расставляете приоритеты, структурируете информацию		
базовый			
профи			
высоко профи			
адаптивность поведения	<b>По данным Опроса 360</b>		
	слабо профи	Вы владеете большим набором эффективных	Поиск новых моделей поведения в различных

	базовый	поведенческих реакций как в ожидаемых ситуациях, так и в совершенно новых для себя, а также сохраняете эффективность в постоянно меняющихся условиях.	ситуациях	
	профи			
	высоко профи			
	<b>По данным кейс-исследования</b>			
	слабо профи	Вы перестраиваете свое поведение при изменении ситуации с течением времени.		
	базовый			
	профи			
	высоко профи			
	<b>Поданным анализа видео учебных занятий</b>			
	слабо профи	Вы обращаете внимание на значимую информацию, расставляете приоритеты, структурируете информацию		
	базовый			
	профи			
	высоко профи			
восприятие другой точки зрения	<b>По данным Опроса 360</b>			
	слабо профи	Вы эффективно сочетаете различные мнения. Учитесь новому в любых ситуациях.	Развитие навыков интерпретации полученной информации, а также внутреннего принятия мнения, отличного от Вашего.	
	базовый			
	профи			
		высоко профи		
		<b>По данным кейс-исследования</b>		
		слабо профи	Вы видите рациональное зерно в любых новых точках зрения. Объективны в анализе точек зрения	
		базовый		
		профи		
		высоко профи		
	<b>Поданным анализа видео учебных занятий</b>			
	слабо профи	Однако, не всегда объективны в анализе точек зрения		
	базовый			
	профи			
	высоко профи			
понимание структуры личности	<b>По данным Опроса 360</b>			
	слабо профи	В процессе анализа Вы даете глубокий,		

другого	базовый	целостный и детальный портрет обучающегося, определяете его социальную ситуацию, прогнозируете перспективы развития		
	профи			
	высоко профи			
	<b>По данным кейс-исследования</b>			
	слабо профи	Вы проявляете заинтересованность в понимании другой точки зрения, принимаете значимые аргументы		
	базовый			
	профи			
высоко профи				
определение чувств и эмоций	<b>По данным Опроса 360</b>			
	слабо профи	Вы определяете причины эмоциональных состояний обучающихся. При взаимодействии выявляете непроявленные чувства и переживания.	Рекомендовано развитие навыков выявления невысказанных чувств и переживаний, а также определения причин эмоционального состояния	
	базовый			
	профи			
	высоко профи			
	<b>Поданным анализа видео учебных занятий</b>			
	слабо профи	Вы управляете эмоциями в стрессовых ситуациях.		
базовый				
профи				
высоко профи				
управление своими эмоциями	<b>По данным Опроса 360</b>			
	слабо профи	Вы владеете техниками управления эмоциями		
	базовый			
	профи			
	высоко профи			
	<b>По данным анализа видео учебных занятий</b>			
	слабо профи	Вы сдерживаете свои эмоции в стрессовых ситуациях.	Овладение техниками управления эмоциями	
базовый				
профи				
высоко профи				
управление отношениями с другими	<b>По данным Опроса 360</b>			
	слабо профи	Вы управляете системой отношений		

	базовый	(организуете пространство общения, расширяете круг совместных интересов и т.п.). Демонстрируете проактивную позицию в построении отношений (создаете условия для продуктивного взаимодействия).		
	профи			
	высоко профи			
	<b>По данным кейс-исследования</b>			
	слабо профи		Для повышения профессионализма Вашей деятельности необходимо развитие навыков поиска ресурсов для изменения ситуации	
	базовый			
	профи			
	высоко профи			
поддержка другого	<b>По данным Опроса 360</b>			
	слабо профи	Вы помогаете найти внутренние ресурсы для преодоления проблем в конкретной ситуации, изменения ситуации	Развитие навыков поиска ресурсов для изменения ситуации	
	базовый			
	профи			
	высоко профи			
		<b>По данным кейс-исследования</b>		
		слабо профи		
		базовый		
		профи		
		высоко профи		
		<b>По данным оценки портфолио</b>		
		слабо профи		
		базовый		
	профи			
	высоко профи			
диагностика изменений	<b>По данным Опроса 360</b>			
	слабо профи	Вы фиксируете изменения в личностных качествах (ответственность, решительность, страхи и т.п.)	В рамках Вашей профессиональной деятельности необходимо осуществление анализа динамики изменений.	
	базовый			
	профи			
	высоко профи			
	<b>По данным кейс-исследования</b>			

	слабо профи	Не в полной мере проявляете свои компетенции при решении задач в ограниченное время	Рекомендовано участие в тренинге по эмоциональному интеллекту
	базовый		
	профи		
	высоко профи		
обратная связь	<b>По данным Опроса 360</b>		
	слабо профи	Вы проводите корректирующую обратную связь (при оценивании говорите об успехах и достижениях, возможностях и путях изменения, мотивируете на развитие).	Обратите внимание на реакции обучающегося, а также обсуждение возможностей и путей развития.
	базовый		
	профи		
	высоко профи		
	<b>По данным анализа видео учебных занятий</b>		
	слабо профи	Соизмеряете свои слова с конкретной личностью, ситуацией, контекстом.	
	базовый		
профи			
высоко профи			
планирование развития	<b>По данным Опроса 360</b>		
	слабо профи	Вы выстраиваете индивидуальные планы по развитию с учетом особенностей и возможностей обучающегося.	
	базовый		
	профи		
	высоко профи		
	<b>По данным кейс-исследования</b>		
	слабо профи		Обратите внимание на применение возможностей совместной деятельности по формированию индивидуального плана развития
	базовый		
	профи		
	высоко профи		
	<b>По данным оценки портфолио</b>		
	слабо профи		
базовый			
профи			
высоко профи			
управление собственным развитием	<b>По данным Опроса 360</b>		
	слабо профи	Активно используете техники рефлексии	

	базовый	(самоанализа), осознаете свои особенности, возможности и ограничения.	
	профи		
	высоко профи		
	<b>По данным кейс-исследования</b>		
	слабо профи	Не в полной мере проявляете свои компетенции при решении задач в ограниченное время	
	базовый		
	профи		
	высоко профи		
личный смысл	<b>По данным Опроса 360</b>		
	слабо профи	Главную задачу своей работы Вы видите в раскрытии потенциала обучающихся.	
	базовый		
	профи		
	высоко профи		
	<b>По данным кейс-исследования</b>		
	слабо профи		
	базовый		
	профи		
	высоко профи		
	<b>По данным оценки портфолио</b>		
	слабо профи		
	базовый		
	профи		
высоко профи			
готовность брать на себя ответственност ь	<b>По данным Опроса 360</b>		
	слабо профи	Вы берете на себя ответственность за достижение конечного результата	Рекомендовано принятие на себя ответственности за риски и влияния на достижение результата со стороны других (изменение условий, изменение позиции администрации и т.п.).
	базовый		
	профи		
	высоко профи		
	<b>По данным кейс-исследования</b>		
	слабо профи		
базовый			

	профи		
	высоко профи		
уверенность	<b>По данным Опроса 360</b>		
	слабо профи	Вы выражаете уверенность, что можете справиться не только с проблемой, но и с дополнительными трудностями.	Изучение техник саморегуляции, способствующих сохранению уверенности в трудных для Вас ситуациях.
	базовый		
	профи		
	высоко профи		
	<b>По данным кейс-исследования</b>		
	слабо профи	Сохраняете веру в победу в длительные периоды неудач.	
	базовый		
	профи		
	высоко профи		
	<b>По данным анализа видео учебного занятия</b>		
	слабо профи	Вы выражаете уверенность, что можете справиться не только с проблемой, но и с дополнительными трудностями.	
	базовый		
	профи		
высоко профи			
целеустремлен ность	<b>По данным Опроса 360</b>		
	слабо профи		Глубокий анализ показателей и профессиональных требований. Систематизация оценки собственных
	базовый		
	профи		
	высоко профи		
	<b>По данным анализа видео учебного занятия</b>		
	слабо профи		
	базовый		
	профи		
	высоко профи		
	<b>По данным оценки портфолио</b>		
	слабо профи	Вы действуете, выражая опасения, что меры по решению проблемы, достижению результата могут оказаться	
	базовый		
	профи		
высоко			

	профи	неэффективными.	
действия при неуспехе	<b>По данным Опроса 360</b>		
	слабо профи	В случае неудачи Вы берете ответственность на себя за рамками своих обязательств (не учел, не повлиял, не оценил риски и т.п.).	Принятие на себя ответственности за последствия своих профессиональных действий за рамками своих обязательств (не учел, недооценил и т.п.).
	базовый		
	профи		
	высоко профи		
	<b>По данным кейс-исследования</b>		
	слабо профи	Вы анализируете сложившуюся ситуацию с целью предотвращения подобных неудач в будущем	
	базовый		
профи			
высоко профи			
подбор формы работы	<b>По данным Опроса 360</b>		
	слабо профи	Вы используете принципиально различные техники вовлечения обучающихся в образовательный процесс (5-7 техник).	Изучение и практическое применение техник эмоционального вовлечения обучающихся в образовательный процесс
	базовый		
	профи		
	высоко профи		
	<b>По данным кейс-исследования</b>		
	слабо профи	Необходимо выбирать формы соответствующие целям, задачам и ресурсам, но не оптимальны	
	базовый		
	профи		
	высоко профи		
<b>По данным анализа видео учебного занятия</b>			
слабо профи			
базовый			
профи			
высоко профи			
организация пространства	<b>По данным Опроса 360</b>		
	слабо профи	Вы используете возможности имеющегося пространства для тематической поддержки образовательного процесса (плакаты,	Рекомендовано применение зонирования пространства.
	базовый		
	профи		
	высоко профи		



		таблицы, схемы, портреты и т.п.)	
	<b>По данным анализа видео учебных занятий</b>		
	слабо профи		
	базовый		
	профи		
	высоко профи		
включение обучаемых в процесс работы	<b>По данным Опроса 360</b>		
	слабо профи	Вы вовлекаете большую часть класса в образовательный процесс.	Изучение и практическое применение методов поддержания включенности большинства обучающихся в образовательный процесс.
	базовый		
	профи		
	высоко профи		
	<b>По данным кейс-исследования</b>		
	слабо профи	Включенность и активность обучающихся носит эпизодический характер.	
	базовый		
	профи		
	высоко профи		
	<b>По данным оценки портфолио</b>		
	слабо профи		
	базовый		
	профи		
высоко профи			
работа с сопротивлением и конфликтами	<b>По данным Опроса 360</b>		
	слабо профи	В решении спорных вопросов Вы обращаете внимание на глубинные причины возникновения разногласий, показываете варианты конструктивного разрешения ситуации. Вы включаетесь в решение ситуации на ранних стадиях	
	базовый		
	профи		
	высоко профи		
	<b>По данным кейс-исследования</b>		
	слабо профи		

	базовый		
	профи		
	высоко профи		
	<b>По данным оценки портфолио</b>		
	слабо профи		
	базовый		
	профи		
	высоко профи		
	<b>По данным анализа видеолучений занятий</b>		
	слабо профи	В решении спорных вопросов Вы ищете возможности для конструктивного взаимодействия (организуете время и пространство для поиска решения). Вы помогаете найти общий язык участникам взаимодействия.	Обратите внимание на глубинные причины возникновения ситуации. Реализация возможностей Предотвращения повторения конфликта.
	базовый		
	профи		
	высоко профи		
личная позиция в группе	<b>По данным Опроса 360</b>		
	слабо профи	Вы занимаете партнерскую позицию по отношению к обучающимся, позицию «общего дела».	Рекомендовано принятие учителем позиции расширяющей возможности для проявления творчества и инициативы со стороны обучающихся.
	базовый		
	профи		
	высоко профи		
	<b>По данным анализа видео учебных занятий</b>		
	слабо профи	Вы создаете условия для проявления творчества и инициативы при активной позиции	
	базовый		
профи			
высоко профи			
содержательный аспект	<b>По данным Опроса 360</b>		
	слабо профи	Излагая информацию. Вы связываете материал в систему, четко выводите и фиксируете алгоритмы, взаимосвязи.	Обратите внимание на системное изложение материала
	базовый		
	профи		
	высоко профи		
высоко профи			

	<b>По данным анализа видео учебного занятия</b>		
	слабо профи	Вы проверяете понимание и усвоение информации каждым обучающимся	
	базовый		
	профи		
	высоко профи		
эмоциональное вовлечение	<b>По данным Опроса 360</b>		
	слабо профи	Вы обеспечиваете устойчивый интерес обучающихся, используя различные каналы восприятия (при необходимости визуализация информации, применение видео и аудио ряда и т.п.)	Изучение техник подачи информации, а также обеспечения заинтересованности обучающихся
	базовый		
	профи		
	высоко профи		
	<b>По данным анализа видео учебного занятия</b>		
	слабо профи	При подаче информации Вы демонстрируете однотипность изложения. Вы не заинтересовываете обучающихся.	
	базовый		
профи			
высоко профи			
связь с реальностью	<b>По данным Опроса 360</b>		
	слабо профи	Вы продумываете и подготавливаете материалы для систематической связи преподаваемого материала с повседневной жизнью. Указываете на практическое применение изучаемых тем. Связь с реальностью носит преимущественно теоретический характер, практические работы носят эпизодический характер	Обратите внимание на поддержание связи изучаемого материала с реальностью в ходе всего образовательного процесса. Наглядная демонстрация практического применения получаемых знаний в повседневной жизни.
	базовый		
	профи		
	высоко профи		
	<b>По данным кейс-исследования</b>		
	слабо профи		
	базовый		
профи			

	высоко профи		
	<b>По данным анализа видео учебного занятия</b>		
	слабо профи		
	базовый		
	профи		
	высоко профи		
постановка задачи	<b>По данным Опроса 360</b>		
	слабо профи	Вы озвучиваете любые задания четко и лаконично (учтены все важные элементы).	Обратите внимание на Формулировки нестандартных заданий, сохранение значимых элементов задания.
	базовый		
	профи		
	высоко профи		
	<b>По данным кейс-исследования</b>		
	слабо профи		
	базовый		
	профи		
	высоко профи		
<b>По данным анализа видео учебного занятия</b>			
слабо профи	Вы воспроизводите заученные, заранее подготовленные задания. Нестандартные задания требуют повторения или разъяснения для обучающихся, упущены некоторые важные элементы задания.		
базовый			
профи			
высоко профи			
технологичнос ть	<b>По данным Опроса 360</b>		
	слабо профи		Поиск и внедрение в образовательный процесс достижений и нововведений в области ИКТ.
	базовый		
	профи		
	высоко профи		
	<b>По данным оценки портфолио</b>		
	слабо профи	Вы активно используете ИКТ в образовательном	

	базовый	процессе.	
	профи		
	высоко профи		
	<b>По данным анализа видео учебных занятий</b>		
	слабо профи	Вы быстро осваиваете новые технологии, применяемые в педагогической среде	
	базовый профи		
	высоко профи		
система предметных знаний и опыта	<b>По данным Опроса 360</b>		
	слабо профи	Ваш профессионализм оценивают с уважением все участники образовательного процесса	
	базовый профи		
	высоко профи		
	<b>По данным оценки портфолио</b>		
	слабо профи	Вы подтверждаете свою квалификацию признанными достижениями	
	базовый профи		
	высоко профи		
<b>По данным кейс-исследования</b>			
владение профессиональ ным языком в предметной области	слабо профи		
	базовый профи		
	высоко профи		
	<b>По данным анализа видео учебного занятия</b>		
	слабо профи	Грамотная речь учителя, повышенные требования к развитию когнитивных компетенций у учащихся	
	базовый профи		
	высоко профи		
	<b>По данным оценки портфолио</b>		
	слабо профи	Ваш профессионализм оценивают с уважением все участники	
	базовый		

	профи	образовательного процесса	
	высоко профи		
владение навигацией в предметной области	<b>По данным Опроса 360</b>		
	слабо профи	К Вам обращаются за советом в процессе учебной и исследовательской деятельности дети и коллеги.	
	базовый		
	профи		
	высоко профи		
	<b>По данным анализа видеолучений учебных занятий</b>		
	слабо профи		
	базовый		
	профи		
	высоко профи		
непрерывное развитие	<b>По данным кейс-исследования</b>		
	слабо профи		Недостаточно определена мотивация к дальнейшему профессиональному развитию и обучению. Необходимо проанализировать или создать план индивидуального развития
	базовый		
	профи		
	высоко профи		
	<b>По данным оценки портфолио</b>		
	слабо профи		
	базовый		
	профи		
	высоко профи		

2. На основании мнения окружения и рекомендаций предлагаем подготовить индивидуальный план развития на основе полученных сведений и выбранных развивающих действий. Если индивидуальный план развития уже есть, то предлагаем его скорректировать.

Индивидуальный план развития педагога может иметь следующий вид и содержать следующие параметры.

	Содержание деятельности	Сроки, частота	Планируемый результат	Фактический результат
--	-------------------------	-------------------	--------------------------	--------------------------

п/п				
	Самообучение. Чтение литературы			
	Участие в конференциях, семинарах, тренингах			
	Участие в предметных олимпиадах для педагогов, конкурсах			
	и т.д.			

#### Выводы.

Предложенная комплексная диагностика профессиональной квалификации педагогических работников образовательных организаций может быть востребована как педагогами, поскольку личностно-ориентирована, так и руководителями разного уровня для принятия управленческих решений.

Для дальнейшего использования предложенной процедуры диагностики необходимо создание автоматизированной оболочки для сбора и обработки данных.

## **Приложение А**

**Анкеты для оценки компетенций педагога по методу «Опрос 360», созданные с помощью онлайн-инструмента Google Форма, на электронном носителе отдельным файлом**



## Приложение Б

### Набор кейсов для проведения кейс-исследования, направленного на оценку профессиональных компетенций педагога

#### Кейс №1 «Козел отпущения»

На своем уроке в 7-м классе Вы проводили «Брейн-ринг», разделив класс на три команды. Шансы у команд были равны, но на решающий последний вопрос девочка из первой команды, предварительно убедив игроков, ответила неверно, из-за чего они проиграли. На перемене Вы слышите, как ребята этой команды обвиняют в проигрыше девочку.

- 1. Опишите проблему представленной ситуации (кейса)?*
- 2. Каковы Ваши действия: предложите решение кейса?*
- 3. В каком случае можно считать, что проблемная ситуация разрешена?*

#### Кейс №2 «На перепутье»

В конце июня проходит набор в 10-ые классы, старшеклассникам предстоит учиться по индивидуальному учебному плану. Вы как классный руководитель будущего 10-ого класса помогаете ребятам с выбором профильных предметов. К Вам приходит ученик из династии врачей, с юных лет «бредивший» медициной, неоднократный призёр различных олимпиад по биологии и химии, но испытывающий явные проблемы с устной речью и коммуникацией с ровесниками и педагогами. Будущий 10-к сообщает, что хочет стать журналистом, поэтому для изучения на профильном уровне выбирает литературу и историю.

- 1. Опишите проблему представленной ситуации (кейса)?*
- 2. Каковы Ваши действия: предложите решение кейса?*
- 3. В каком случае можно считать, что проблемная ситуация разрешена?*

#### Кейс № 3 «Нет безвыходных ситуаций»

Лиза, ученица 5 класса, постоянно отказывается отвечать на уроках. При попытке выяснить причину отказа, не дает никаких объяснений. Ее подруга рассказала

педагогу, что в 3 классе, когда Лиза вышла отвечать, учитель и класс осмеяли ее из-за неправильного ответа. И после этого случая, уже почти 2 года, Лиза не выходит к доске.

- 1. Опишите проблему представленной ситуации (кейса)?*
- 2. Каковы Ваши действия: предложите решение кейса?*
- 3. В каком случае можно считать, что проблемная ситуация разрешена?*

#### **Кейс № 4 «И на луне бывают пятна»**

Вы – учитель математики. На уроке геометрии в 7 классе один из учащихся находит в Вашем объяснении нового материала ошибку и, испытывая искреннюю радость, объявляет об этом всему классу.

- 1. Опишите проблему представленной ситуации (кейса)?*
- 2. Каковы Ваши действия: предложите решение кейса?*
- 3. В каком случае можно считать, что проблемная ситуация разрешена?*

#### **Кейс № 5 «Я в его годы...»**

Вы – учитель истории. К Вам приходит отец ученика 7-ого класса и требует(!) объяснений, почему по Вашему предмету у его сына оценка «4». По мнению родителей, мальчик заслуживает оценку «5», поскольку часами «сидит» за учебниками. Вторым аргументом является «наследственность»: отец, в возрасте сына, учился исключительно на «отлично», история всегда была его любимым школьным предметом.

- 1. Опишите проблему представленной ситуации (кейса)?*
- 2. Каковы Ваши действия: предложите решение кейса?*
- 3. В каком случае можно считать, что проблемная ситуация разрешена?*

#### **Кейс № 6 «Это мы не проходили...»**

Вы - учитель начальной школы. К Вам приходит разъяренная мама Вашего ученика и сыплет обвинениями: учебник, по которому учатся дети, безобразный, ребенок, по оценке мамы, «ничего не знает», методика обучения неверная («нас так в свое

время не учили»), учитель, по ее словам, вместо того, чтобы объяснить детям последовательность решения заданий и следить за дисциплиной, зачем-то в начале урока «мучает» детей какими-то непонятными вопросами, предлагает самостоятельно искать способы решения и «конструировать» алгоритмы выполнения заданий, поощряет на уроках обсуждение вопросов с соседом.

*1. Опишите проблему представленной ситуации (кейса)?*

*2. Каковы Ваши действия: предложите решение кейса?*

*3. В каком случае можно считать, что проблемная ситуация разрешена?*

### **Кейс №7 «Зона ближайшего развития»: где она?»**

Света (6 лет) посещает подготовительную группу детского сада. Она умеет читать, писать, любит танцевать, петь, декламировать. Как-то, идя домой вместе с мамой, девочка сказала: «Завтра в садик не пойду! Мне дают задания трудней, чем другим, чтобы я не знала, как ответить». На следующий день мама, в разговоре с воспитателем, сильно возмутилась, обвиняла в том, что в детском саду у девочки отбивают мотивацию к учению.

*1. Опишите проблему представленной ситуации (кейса)?*

*2. Каковы Ваши действия: предложите решение кейса?*

*3. В каком случае можно считать, что проблемная ситуация разрешена?*

### **Кейс №8 «Искусство игротехники»**

Воспитатель в соседнем детском саду видела, как дети с интересом играли в рыбаков. Для того чтобы перенести эту игру в свою группу, она сделала рыболовные снасти и предложила детям тему игры. Игра не получилась, воспитательнице все время приходилось подсказывать, что делать дальше.

*1. Опишите проблему представленной ситуации (кейса)? Объясните, почему игра не получилась?*

*2. Как включить в игру всех детей? Предложите свой сценарий создания в Вашей группе «игры в рыбаков»*

### **Кейс №9 «Мне за это не платят»**

Вы – воспитатель детского сада, работающий в подготовительной группе. Ваш детский сад тесно сотрудничает со школой. Обеими образовательными организациями были выработаны требования к портфолио выпускника детского сада. Для формирования портфолио решено встретиться с каждым родителем будущего первоклассника и обсудить список литературы для семейных занятий дома. В группе 30 человек и Вы просите о помощи второго воспитателя, так как Вам не хватает времени и сил проговорить с каждым родителем. На просьбу Вы получаете резкий отказ с аргументацией, что ей за это (индивидуальные беседы с родителями) не платят. При обсуждении ситуации с заведующей, Вам ясно дали понять, что конфликтовать со вторым воспитателем не будут, так как та может уволиться, а ведь «работать и так некому».

- 1. Опишите проблему представленной ситуации (кейса)?*
- 2. Каковы Ваши действия: предложите решение кейса?*
- 3. В каком случае можно считать, что проблемная ситуация разрешена?*