



17

СТАНДАРТ ВВЕЛИ,
НО ИЗМЕНИЛСЯ ЛИ
УРОК?

26

ВНУТРЕННЯЯ ОЦЕНКА
КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ:
РАЗМЫШЛЕНИЯ И ПОИСК
ПОДХОДОВ К ПОСТРОЕНИЮ
ОПТИМАЛЬНОЙ МОДЕЛИ

42

КАК РАЗБУДИТЬ
ИНИЦИАТИВУ
ПЕДАГОГОВ



«Директор
школы»

Информационно-
аналитическая система
«Директория»

Образовательное
интернет-издание
«Директория.онлайн»

«Практика
административной
работы в школе»

«Юридический
журнал директора
школы»

Академия
«Директории»



«Практика
управления ДОУ»

Редакционная подписка
по телефону: +7 (495) 710-30-01

практика

административной работы в школе

СОДЕРЖАНИЕ

№ 8 (135), 2018

Функционирование школы

Темникова И.А., Меркушева Н.В. Положение о рейтинговой оценке профессиональной деятельности педагогических работников	3
Соловов С.М. Материалы для подготовки и проведения тренировки по эвакуации при пожаре	10
Егоров Б.Б. Дезинфекция по всем правилам	12

Образовательный процесс

Пименов А.Ю. Стандарт ввели, но изменился ли урок?	17
Ломов А.И., Пименов А.Ю. Внутренняя оценка качества образования: размышления и поиск подходов к построению оптимальной модели	26

Работа с кадрами

Овсиевский А.Г. Мотивация труда педагогов: возможности в условиях ограниченности финансовых ресурсов	37
Крюкова Е.М. Как разбудить инициативу педагогов	42
Юлдашева Е.М. Трудное счастье директора школы	45
Чередниченко Н.Г. Как подготовить и провести деловую беседу	49

Одаренные дети

Соловьева Д.Ю. Материалы для разработки программы выявления, развития и поддержки одаренных детей	55
Сырицына С.И. Работа с мотивированными и одаренными учащимися начальных классов	64
Митрофанова С.Н. Тьюторское сопровождение одаренных детей с помощью сервиса Google: от концепции к практической реализации	71

Праздники и конкурсы

Гончарова Т.В. Сценарий конкурсной программы ко Дню влюбленных «Трамвай любви № 7»	73
--	----

Материалы, опубликованные за 2018 год	77
---------------------------------------	----

Руководитель проекта
М.Г. ДРАМБЯН

Главный редактор
А.Б. БАКУРАДЗЕ

Зам. главного редактора
А.И. ЛОМОВ

Ответственный секретарь
Н.А. РОЖКОВА

Редактор
Т.Н. РЫБАКОВА

Технический редактор
Е.С. ВОРОНОВА

Обложка
Т.Н. РЫБАКОВА

Корректоры
Д.П. РЫСАКОВ, Г.В. ЯКОВЛЕВА

Компьютерный набор
Т.Н. РЫБАКОВА

Члены редколлегии
А.М. КАМЕНСКИЙ
К.М. УШАКОВ
В.Н. ШМЕЛЕВ

Консультант по правовым вопросам
А.И. РОЖКОВ

Адрес для писем:
115280, Москва, а/я 99

Адрес редакции: Москва,
1-й Автозаводский проезд, д. 4,
стр. 1, 5-й этаж.
Телефон / факс: (495) 710-30-01
<http://www.praktika.direktor.ru>
E-mail: praktika@direktor.ru

© «ИФ "Сентябрь"», 2018

© «Практика административной
работы в школе», 2018

В этом номере:

Мероприятия по месяцам	Наличие материала в номере
Декабрь — февраль	
Проведение рейтингования педагогов	+
Поощрение обучающихся по итогам первого полугодия	+
Организация тренировок по эвакуации при пожаре	+
Проведение деловых бесед по различным аспектам педагогической деятельности	+
Деятельность по внутренней оценке качества образования (проведение проверочных работ, мониторинг профессиональной деятельности педагога и самооценка его работы)	+
Осуществление деятельности по выявлению, развитию и поддержке одаренных, талантливых и способных детей	+
Проведение вечера встречи выпускников	
Празднование Дня влюбленных	+

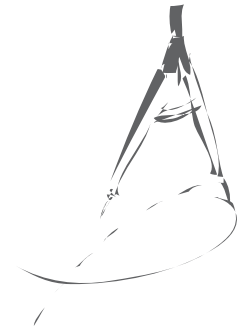
В следующем номере:

Мероприятия по месяцам	Наличие материала в номере
Февраль — март	
Доработка должностных инструкций в целях приведения их в соответствие с профессиональными стандартами	+
Проведение вечера встречи выпускников	+
Подготовка индивидуальных проектов школьников	+
Празднование Дня защитника Отечества	+
Организация занятий в группах социальной адаптации в начальной школе	+
Начало работы по подготовке к промежуточной аттестации	+
Проведение методической работы на весенних каникулах	
Поощрение обучающихся по итогам третьей четверти (второго триместра)	+

Предлагаем читателям ознакомиться с положением о рейтинговой оценке деятельности учителей и педагогов дополнительного образования. В нем представлена детально разработанная система такой оценки по пяти критериям:

- успешность учебной работы;
- социальная ответственность педагога;
- результативность учебно-методической деятельности педагога и совершенствования своего профессионального мастерства;
- результативность коммуникативной деятельности педагога;
- результативность здоровьесберегающей деятельности.

Положение о рейтинговой оценке профессиональной деятельности педагогических работников



И.А. Темникова, директор, **Н.В. Меркушева**, заместитель директора по учебно-воспитательной работе МБОУ «Гимназия № 83» г. Ижевска Удмуртской Республики

лена на:

- регулярное получение объективной информации о качестве деятельности педагогов, методических формирований с точки зрения процесса и результата;
- анализ полученных результатов деятельности педагогов;
- принятие администрацией эффективных управленческих решений в области повышения качества образовательной деятельности.

1. Общие положения

1.1. Настоящее положение о рейтинговой оценке профессиональной деятельности учителя и педагога дополнительного образования МБОУ «Гимназия № 83» (далее — положение) разработано в соответствии с пунктом 3 статьи 28 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации».

1.2. Положение распространяется на деятельность всех педагогов гимназии, осуществляющих профессиональную деятельность.

2.2. Цель рейтинговой оценки деятельности педагогов гимназии — получение объективной информации о состоянии качества их работы, динамики ее результативности, усиление мотивации учителей-предметников в повышении качества образовательного процесса, развитие инновационной деятельности, творческой активности и инициативы при выполнении поставленных образовательных задач, добросовестное исполнение должностных обязанностей.

2. Основная функция и цели рейтинговой системы оценки

2.1. Рейтинговая оценка деятельности педагога направ-

3. Порядок оценки деятельности учителей-предметников и педагогов дополнительного образования

3.1. Основным документом для рейтинговой оценки

профессиональной деятельности учителя-предметника и педагога дополнительного образования является лист оценивания результативности деятельности, в котором отражены основные критерии оценки деятельности педагогов, а также сама оценка их деятельности по балльной системе (приложение 1).

3.2. Для рейтинговой оценки профессиональной деятельности педагогов формируется экспертная комиссия, в которую входят:

- директор гимназии (председатель комиссии);
- заместители директора по учебно-воспитательной и воспитательной работе, по административно-хозяйственной работе;
- руководители методических объединений;
- ответственный за организацию профориентационной работы;
- председатель профсоюзного комитета.

3.3. На экспертную комиссию возлагается ответственность за заполнение листов оценивания результативности деятельности каждого педагога и подсчет суммы баллов путем обсуждения и анализа его учебной и научно-методической деятельности.

3.4. При оценке деятельности учителя-предметника и педагога дополнительного образования определяется

соответствие критериев оценки и конкретной деятельности педагога, учитывается системный характер работы, ее качество и эффективность в образовательном процессе.

3.5. Контроль за ведением листов оценивания результативности деятельности педагогов осуществляется заместителем директора по учебно-воспитательной работе.

3.6. Периодичность определения рейтинга — два раза в год (декабрь, май).

3.7. Принципами оценивания профессиональной деятельности являются объективность, системность, гласность, открытость, доступность.

4. Стимулирование работы учителя-предметника и педагога дополнительного образования по результатам рейтинговой оценки профессиональной деятельности

По результатам рейтинговой оценки профессиональной деятельности педагогов комиссия принимает решение о ходатайстве перед администрацией о поощрении педагогов надбавками из надтарифного фонда.

Приложение 1

Критерии оценки качества труда учителя-предметника и педагога дополнительного образования

<i>Показатель</i>	<i>Индикатор</i>	<i>Схема расчета</i>	<i>Шкала оценивания индикатора</i>
1	2	3	4
Критерий 1. Успешность учебной работы. Максимальное количество баллов — 95			
Уровень верхней планки освоения обучающимися образовательных программ	Доля обучающихся, получивших по предмету за период оценки 4 и 5	Количество учащихся, получивших оценки 4 и 5 по итогам периода, разделить на численность обучающихся в классе	Максимальное количество баллов — 10: • от 1 до 0,7 — 10 б.; • от 0,69 до 0,40 — 8 б.; • от 0,39 до 0,28 — 6 б.; • от 0,27 до 0,10 — 4 б.; • менее 0,10 — 0 б.
Уровень нижней планки освоения обучающимися учебных программ	Доля обучающихся, получивших по предмету за период оценку «неудовлетворительно»	Количество учащихся, получивших оценку «неудовлетворительно» по итогам периода, разделить на численность обучающихся в классе	Максимальное количество баллов — 10: • 0 — 10 б.; • от 0,01 до 0,04 — 5 б.; • от 0,041 до 0,08 — 3 б.; • от 0,081 и выше — 0 б.

1	2	3	4
Степень выравнивания знаний обучающихся (динамика учебной успешности)	Доля обучающихся в данном классе, повысивших оценку по предмету по итогам периода	Количество учащихся данного класса, повысивших оценку по итогам периода, разделить на численность обучающихся в классе	Максимальное количество баллов — 20: <ul style="list-style-type: none"> • от 1 до 0,6 — 20 б.; • от 0,59 до 0,48 — 15 б.; • от 0,47 до 0,36 — 10 б.; • от 0,35 до 0,25 — 8 б.; • от 0,24 до 0,13 — 5 б.; • от 0,12 до 0,05 — 2 б.; • от 0,04 до 0 — 1 б.
Уровень достижений обучающихся во внеурочной деятельности по предметам (программам)	Результативность участия школьников в олимпиадах, конкурсах и др.	Наличие обучающихся — победителей или призеров предметных олимпиад, лауреатов и дипломантов конкурсов, конференций, турниров и т.д.	Максимальное количество баллов — 20 Международный уровень: <ul style="list-style-type: none"> • победитель — 20 б.; • призер — 15 б. Всероссийский уровень: <ul style="list-style-type: none"> • победитель — 12 б.; • призер — 9 б. Республиканский уровень: <ul style="list-style-type: none"> • победитель — 8 б.; • призер — 5 б. Муниципальный уровень: <ul style="list-style-type: none"> • победитель — 3 б.; • призер — 1 б.
Степень заинтересованности обучающихся во внеурочной деятельности	Доля участников в массовых предметных олимпиадах, конкурсах и др. («Кенгуру», «Русский медвежонок» и др.)	Количество обучающихся, принимающих участие, разделить на общее количество обучающихся в классе	Максимальное количество баллов — 10: <ul style="list-style-type: none"> • от 1 до 0,8 — 10 б.; • от 0,79 до 0,5 — 5 б.; • от 0,49 до 0,30 — 3 б.; • от 0,29 до 0,1 — 2 б.; • от 0,09 до 1 — 1 б.
Результативность учебной деятельности педагога по независимой внешней оценке выпускников каждого уровня общего образования	Доля выпускников 4-х, 9-х и 11-х классов в классах учителя, получивших на ЕГЭ (ГИА или иной независимой аттестации) результаты (в баллах) выше среднего по району (городу, республике)	Количество обучающихся в классах учителя, получивших на ЕГЭ или ином виде независимой аттестации результаты выше среднего по району (городу, республике), разделить на общее количество выпускников данного учителя на данном уровне образования	Максимальное количество баллов — 30: <ul style="list-style-type: none"> • от 1 до 0,7 — 30 б.; • от 0,69 до 0,58 — 20 б.; • от 0,57 до 0,46 — 15 б.; • от 0,45 до 0,30 — 10 б.; • от 0,29 до 0,20 — 5 б.; • от 0,20 до 0,105 — 2 б.; • от 0,10 до 0 — 1 б.
Итого по критерию 1			
Критерий 2. Социальная ответственность педагога. Максимальное количество баллов — 70			
Степень заинтересованности обучающихся углубленным изучением предмета (программы) данного учителя (за рамками его тарификации)	Доля обучающихся по данному предмету (программе), посещающих предметный факультатив или кружок по предмету или другие дополнительные занятия, оплачиваемые из бюджета	Количество обучающихся, имеющих положительные оценки по предмету и участвующих в факультативах и (или) кружках, разделить на количество обучающихся с положительными оценками по предмету	Максимальное количество баллов — 10: <ul style="list-style-type: none"> • от 1 до 0,8 — 10 б.; • от 0,79 до 0,5 — 5 б.; • от 0,49 до 0,30 — 3 б.; • от 0,29 до 0,1 — 2 б.; • от 0,09 до 1 — 1 б.

1	2	3	4
Степень ответственности педагога в отношении трудовой дисциплины	Доля нарушений трудовой дисциплины (дежурство по школе, ведение журналов, личных дел учащихся, рабочих программ, программ внеурочной деятельности, работа с дневниками учащихся, опоздания, своевременность сдачи отчетов)	Оценивается администрацией ОО	Максимальное количество баллов — 20
Степень предметной вовлеченности обучающихся в социально ориентированные или исследовательские проекты, сопряженные с предметом данного учителя (программами педагога дополнительного образования) и инициированные им	Доля обучающихся по данному предмету, вовлеченных в социально ориентированный или исследовательский проект, разработанный (инициированный) учителем (педагогом дополнительного образования)	Количество обучающихся по предмету (дополнительной образовательной программе), участвующих в социально ориентированном или исследовательском проекте по предмету (программе), разделить на количество обучающихся по предмету (программе)	Максимальное количество баллов — 20: <ul style="list-style-type: none"> • от 1 до 0,8 — 20 б.; • от 0,79 до 0,5 — 15 б.; • от 0,49 до 0,30 — 10 б.; • от 0,29 до 0,1 — 5 б.; • от 0,09 до 0,1 — 2 б.
Степень социальной вовлеченности обучающихся в проекты, не сопряженные с предметом (программой) данного учителя (педагога дополнительного образования), но инициированные им	Наличие утвержденного внутришкольного или межшкольного проекта (за рамками функционала классного руководителя)	Отчет по мероприятиям, проводимым в рамках проекта, с указанием количества обучающихся, участвующих в них	Максимальное количество баллов — 20: <ul style="list-style-type: none"> • межшкольный проект — 20 б.; • внутришкольный проект — 3 б. за каждое мероприятие; • классный проект — 1 б. за каждое мероприятие
Итого по критерию 2			
Критерий 3. Результативность учебно-методической деятельности учителя (педагога дополнительного образования) и совершенствования его профессионального мастерства. Максимальное количество баллов — 90			
Уровень подготовленности обучающихся к исследовательской деятельности	Участие обучающихся в научно-практических конференциях, форумах различного уровня с докладами (тезисами) по предмету	Документальное подтверждение участия в мероприятии соответствующего уровня	Максимальное количество баллов — 20: <ul style="list-style-type: none"> • международный уровень участия — 20 б.; • всероссийский уровень — 15 б.; • республиканский уровень — 10 б.; • городской уровень — 7 б.;

1	2	3	4
			<ul style="list-style-type: none"> • районный уровень — 3 б.; • школьный уровень — 1 б.
Уровень презентаций научно-исследовательской и методической деятельности педагога	Уровень и статус участия педагога в научных конференциях с информацией о самостоятельном собственном исследовании	Документальное подтверждение участия педагога в статусе докладчика или участника в конференции соответствующего уровня	<p>Максимальное количество баллов — 10 (при статусе докладчика):</p> <ul style="list-style-type: none"> • международный уровень участия — 10 б.; • всероссийский уровень — 8 б.; • республиканский уровень — 6 б.; • городской уровень — 4 б.; • районный уровень — 2 б.; • школьный уровень — 1 б.
Обучение по программам, способствующим повышению качества и результативности профессиональной деятельности учителя-предметника и педагога дополнительного образования	Уровень программы повышения квалификации и (или) профессиональной переподготовки	Дипломы, удостоверения, сертификаты, приказы о зачислении, свидетельства о процессе (или результате) совершенствования профессионального мастерства	<p>Максимальное количество баллов — 5:</p> <ul style="list-style-type: none"> • обучение в аспирантуре и докторантуре — 5 б.; • обучение в магистратуре — 4 б.; • обучение по программам высшего образования (специалитет / бакалавриат) — 3 б.; • обучение на курсах профессиональной переподготовки — 2 б.; • обучение на курсах повышения квалификации — 1 б.
Результативность презентации собственной педагогической деятельности	Уровень и статус участия в профессиональных конкурсах	Наличие дипломов (сертификатов) победителя или призера (I, II, III места) в профессиональных конкурсах различных уровней	<p>Максимальное количество баллов — 20:</p> <ul style="list-style-type: none"> • всероссийский уровень: 1-е место — 20 б., 2–3-е места — 18 б.; • республиканский: 1-е место — 16 б., 2–3-е места — 14 б.; • городской: 1-е место — 12 б., 2–3-е места — 10 б.; • районный: 1-е место — 8 б., 2–3-е места — 6 б.
Степень активности инновационной деятельности педагога	Результирующий статус участия педагога в инновационной деятельности учреждения	Документальное подтверждение статуса участия в инновационной деятельности учреждения (член авторской группы, единственный автор инновации, участник внедрения инновации)	<p>Максимальное количество баллов — 15:</p> <ul style="list-style-type: none"> • единственный автор реализуемой инновационной идеи или выполненного инновационного продукта — 15 б.; • член коллектива, реализующего (разрабатывающего) инновационный проект, внедряющий инновационный

1	2	3	4
			продукт — 6 б.; • участник внедрения инновационного продукта (проекта) — 2 б.
Степень активности учителя-предметника и педагога дополнительного образования в разработке программных продуктов	Наличие разработанных программ элективных, факультативных курсов, курсов внеурочной деятельности, спецкурсов, программ дополнительного образования и т.д.	Документальное подтверждение методической активности педагога (сертификаты, приказы и др.)	Максимальное количество баллов — 10: • наличие авторской программы — 5 б.; • использование программы в образовательном процессе — 5 б.
Степень методической активности учителя-предметника и педагога дополнительного образования	Участие в работе экспертных групп, комиссий ГИА и ЕГЭ, комиссий по проверке и организации олимпиад, руководство МО и др.	Документальное подтверждение (сертификат, приказ и др.)	Максимальное количество баллов — 10: • республиканский уровень — 10 б.; • городской уровень — 5 б.; • районный уровень — 3 б.; • школьный уровень — 2 б.
Итого по критерию 3			
Критерий 4. Результативность коммуникативной деятельности учителя (педагога дополнительного образования). Максимальное количество баллов — 50			
Степень готовности учителя-предметника и педагога дополнительного образования к обобщению и распространению передового (в том числе собственного) педагогического опыта	Уровень, вид и периодичность (частота) проведения консультаций, мастер-классов, открытых уроков, семинаров, статьи в СМИ, публикации в Интернете и др.	Документально подтвержденные данные о проведенном мероприятии, организации события (баллы суммируются по каждому мероприятию)	Организация собственной страницы на сайте (сайта, блога) с целью популяризации знаний об учебном предмете — 10 б. Организация веб-консультаций для обучающихся — 10 б. Организация веб-консультаций для родителей — 10 б. Семинары по предмету всероссийского или регионального уровней — 5 б. за каждый. Мастер-классы (в том числе в Интернете) — 3 б. за каждый. Открытые уроки, веб-семинары — 1 б. за каждый
Уровень коммуникативной культуры педагога	Наличие (отсутствие) обоснованных жалоб со стороны обучающихся и их родителей (законных представителей) и коллег	Количество родителей (обучающихся, педагогов), положительно оценивающих деятельность учителя за период, разделить на количество опрошенных	Максимальное количество баллов — 5: Субъективная оценка обучающимися, родителями (законными представителями) обучающихся, коллегами характера деятельности учителя (педагога дополнительного образования), полученная в ходе анкетирования: • от 1 до 0,8 — 5 б.; • от 0,79 до 0,6 — 4 б.;

1	2	3	4
			<ul style="list-style-type: none"> • от 0,59 до 0,4 — 3 б.; • от 0,39 до 0,2 — 2 б.; • от 0,19 до 0,1 — 1 б.
Итого по критерию 4			
Критерий 5. Результативность здоровьесберегающей деятельности. Максимальное количество баллов — 50			
Уровень соблюдения требований охраны труда и техники безопасности	Своевременное проведение инструктажа по охране труда для учащихся	Документально подтвержденные данные о проведенном инструктаже	Максимальное количество баллов — 10. За каждый инструктаж — 1 б.
	Несчастные случаи	Документально подтвержденные данные	Отсутствие несчастных случаев — 5 б. Наличие несчастного случая с обучающимися — минус 5 б. за каждый случай
	Своевременное проведение мероприятий по пропаганде здорового образа жизни (классные часы, внеклассные мероприятия и др.)	Документально подтвержденные данные о проведенном мероприятии, организации события (баллы суммируются по каждому мероприятию)	Максимальное количество баллов — 20: <ul style="list-style-type: none"> • мероприятие муниципального уровня (городское, районное) — 20 б.; • внутришкольное мероприятие — 3 б. за каждое; • классный час — 1 б. за каждый
Уровень соблюдения норм охраны труда и техники безопасности	Своевременное прохождение инструктажа по охране труда	Документально подтвержденные данные о прохождении инструктажа	Максимальное количество баллов — 3
Уровень соблюдения требований охраны труда в учебном помещении (кабинете, мастерской, спортивном зале, лаборатории и т.д.)	Ведение нормативно-правовой документации (паспорт кабинета, журналы по ОТ и ТБ). Соблюдение требований охраны труда (санитарно-гигиенических, освещенности, пожарной безопасности)	Оценивается администрацией	Максимальное количество баллов — 17: <ul style="list-style-type: none"> • оформление паспорта кабинета в соответствии с требованиями — 4 б.; • своевременное оформление журнала инструктажей по охране труда — 2 б.; • соблюдение требований освещенности — 2 б.; • соблюдение требований пожарной безопасности — 2 б.; • соблюдение санитарно-гигиенических требований — 2 б.; • наличие плана эвакуации — 1 б.; • сохранность учебного кабинета — 4 б.
Итого по критерию 5			
Сводный балл качества			

Периодически всем руководителям образовательных организаций приходится проводить тренировки по эвакуации обучающихся и работников при пожаре. Предлагаем образец приказа о подготовке и проведении такой тренировки, описание этапов и методические рекомендации по ее проведению, а также советы по эвакуации обучающихся.

Материалы

для подготовки и проведения тренировки по эвакуации при пожаре

С.М. Соловов, полковник юстиции, доцент военной кафедры при Московской академии Следственного комитета Российской Федерации

Приказ «0 подготовке и проведении тренировки по эвакуации при пожаре»

Наименование образовательной организации
Приказ

«__» ____ 20__ г. № ____
О подготовке и проведении тренировки по эвакуации при пожаре

В соответствии с пунктом 12 Правил противопожарного режима в Российской Федерации, утвержденных постановлением Правительства РФ от 25.04.2012 № 390, в целях поддержания на необходимом уровне профессиональной и психофизиологической готовности обучающихся и работников образовательной организации к осуществлению действий по эвакуации при пожаре

приказываю:

1. Провести внеплановую объектовую тренировку по эвакуации при пожаре «__»____. Начало проведения тренировки — __ час. __ мин.
2. Назначить: руководителем тренировки ____ (должность, Ф.И.О.), начальником штаба тренировки ____ (должность, Ф.И.О.).
3. Начальнику штаба тренировки в срок до «__»____:
 - разработать и представить на утверждение докумен-

ты по подготовке и проведению эвакуации;

- обеспечить проверку систем противопожарной защиты образовательной организации;
- организовать обучение участников тренировки мерам пожарной безопасности и порядку эвакуации из помещений образовательной организации.

4. Руководителю тренировки:

- организовать проведение тренировки;
- провести комплекс мероприятий по предупреждению травматизма в период ее проведения.

5. Ответственному за пожарную безопасность в образовательной организации ____ (должность, Ф.И.О.), классным руководителям 1–11-х классов провести дополнительные инструктажи по действиям работников школы и обучающихся в случае возникновения пожара и соблюдению мер безопасности в период проведения тренировки.

6. Контроль за исполнением настоящего приказа оставляю за собой.

(Подпись директора, дата, печать ОО, подписи ознакомленных с приказом.)

Этапы тренировки

Тренировка проводится в четыре этапа.

На первом этапе подается звуковой сигнал оповещения о пожаре во все помещения образовательной организации (далее — ОО), где могут быть люди. Этот сигнал должен отличаться от других, например о начале или окончании урока, и заранее известен работникам и обучающимся.

На втором этапе учителя должны эвакуировать обучающихся согласно инструкции о действиях работников в случае пожара. Руководитель тренировки должен контролировать точность проведения эвакуации и время, за которое она будет проведена.

На третьем этапе необходимо уточнить список эвакуированных. Руководитель тренировки сверяет количество эвакуированных со списком участников тренировки. С этой целью работники, проводившие эвакуацию, делают доклад о ее результатах, а помощники руководителя тренировки обходят все помещения ОО, чтобы убедиться в отсутствии в них людей.

На четвертом этапе с работниками ОО проводится практическое занятие по тушению условного пожара, позволяющее отработать навыки обращения с огнетушителем. Тренировка считается успешной, если время эвакуации не превысило нормативных значений. К примеру, если ОО оборудована системой оповещения и управления эвакуацией и размещена в здании I–II типов, то такое время должно составлять не более трех минут, а если размещена в зданиях III–V типов — не более 1,5 минуты. Если образовательная организация не оборудована системой оповещения и управления эвакуацией людей, то максимально допустимое время эвакуации — 6 минут*.

Методические рекомендации по подготовке к учебной эвакуации

Перед началом учебной эвакуации следует проверить систему противопожарной защиты: автоматику, огнетушители, эвакуационные пути и выходы. Целесообразно поручить это начальнику штаба тренировки.

Также следует назначить лиц, ответственных за применение средств имитации пожара, и определить порядок их действий. Эти лица должны иметь отличительные знаки (красные повязки). Руководитель тренировки должен иметь желтую повязку.

Целесообразно поручить своим помощникам во время эвакуации объявлять вводные условия для участников и фиксировать их действия, предупреждая ошибочные, которые могут привести к несчастным случаям.

Условный пожар важно «организовать» так, чтобы ответственные за его имитацию могли менять обстановку.

* Нормативы представлены в приложении 5 к методике, утвержденной приказом МЧС от 30.06.2009 № 382.

Целесообразно имитировать красными флажками очаг пожара, синими — зону задымления, желтыми — зону токсичных газов и выделения вредных паров. Для наглядной имитации пожара имеет смысл использовать технические средства, например фонари.

Если образовательная организация имеет большую площадь, целесообразно планировать несколько вариантов местонахождения очага пожара и блокировки пожаром путей эвакуации, чтобы отработать разные ее сценарии.

Планирование проведения тренировки по эвакуации при пожаре

Дата и время проведения тренировки: «___» _____ 20__ г., с ___:___ до ___:___.

1. Тема «Экстренная эвакуация обучающихся и работников *(указывается название образовательной организации)* из помещений *(перечисляются помещения)* из-за возникновения очага возгорания в *(указывается место условного возгорания)*».

2. Цели тренировки:

- обучение работников умениям, необходимым для выявления и идентификации происходящего;
- проверка готовности работников к осуществлению эвакуации, в том числе проверка знаний способов спасения людей;
- тренировка умений, необходимых для эвакуации, в том числе умений самостоятельно, быстро и безошибочно ориентироваться в ситуации при возникновении пожара;
- отработка незамедлительного вызова подразделений государственной противопожарной защиты и последующих действий при срабатывании установок автоматической противопожарной защиты, обнаружении задымления или пожара;
- проверка результатов обучения мерам пожарной безопасности;
- проверка умения руководителя тренировки четко организовывать действия ее участников.

3. Состав участников тренировки: обучающиеся, руководящий, педагогический, учебно-вспомогательный и технический персонал образовательной организации.

4. Этапы подготовки тренировки:

- проведение занятий с участниками тренировки;
- проверка состояния систем защиты.

5. Этапы проведения тренировки:

- подача сигнала о возникновении условного пожара;

- проведение эвакуации;
 - уточнение списка эвакуированных.
6. Подведение итогов тренировки.
 7. Подготовка документов: отчет об итогах тренировки, приказ директора ОО об итогах тренировки, записи в журнале учета тренировок.

Порядок и правила эвакуации

1. Выведите обучающихся из помещения, где возник пожар, а также из помещений, которым угрожает быстрое распространение огня и дыма.
2. Объедините обучающихся в пары за руки и двигайтесь колонной по направлению к первому этажу (если вы, обучающиеся и источник пожара находятся выше первого этажа). При этом пользуйтесь только лестницами.
3. Проследите, чтобы все обучающиеся защитили органы

дыхания. Используйте для этого шарфы, платки, любые элементы одежды. Смочите их водой при наличии возможности.

4. Закрывайте за собой двери в каждом помещении, которое покидаете по пути эвакуации. Это замедлит распространение огня и дыма.
5. Следите, чтобы дети держались как можно ближе к полу. Внизу больше кислорода и меньше дыма.
6. В толпе двигайтесь колонной с умеренной скоростью вдоль стены. Успокойте паникеров и тех, кто скован страхом, разговаривайте с ними спокойно, внятно.
7. После выхода из здания отведите обучающихся на безопасное расстояние и проверьте, все ли вышли. Если кого-то не хватает, немедленно сообщите об этом пожарным. Опишите ваш путь эвакуации.
8. Не возвращайтесь в горящее здание: у вас нет необходимых навыков спасения людей и вы не должны оставлять учеников, которых вывели из здания.

В зимне-весенний период велика вероятность появления в школе различных инфекций. Нередко это становится причиной объявления в образовательной организации карантина. Как предупредить возникновение инфекции в школе и что делать, если она все же появилась?

Дезинфекция по всем правилам

Б.Б. Егоров, кандидат педагогических наук, доцент ФГАОУ ДПО «Академия повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования»

Что такое дезинфекция и кто может ее проводить?

Дезинфекция — это действенное профилактическое мероприятие по предупреждению различных заболеваний. В образовательных организациях (далее — ОО) ее необходимо осуществлять для обеззараживания учебных и иных помещений, посуды, белья, пищевых продуктов.

Требования к дезинфекционным мероприятиям содержатся в Санитарных правилах П 3.5.1378-03 (далее — СП), утвержденных Главным государственным санитарным врачом Российской Федерации 07.06.2003.

Дезинфекция бывает трех видов: профилактическая, текущая, заключительная. Цель профилактической дезинфекции — предотвратить заболевания среди обучающихся и работников. Ее проводят ежедневно. Если в ОО обнаружена инфекция, то в течение определенного периода проводят текущую дезинфекцию. Перед снятием ограничительных мер, связанных с обнаружением инфекции, осуществляется заключительная дезинфекция. Цель текущей и заключительной дезинфекции — не дать инфекции распространиться и создать условия для ее ликвидации.

Профилактическую и текущую дезинфекцию проводят специально подготовленные работники ОО. По поводу проведения заключительной дезинфекции лучше обратиться в специализированную организацию (санитарная служба, дезинфекционная станция). Если вы все же проводите заключительную дезинфекцию своими силами, то она должна проходить под контролем работников этих служб.

Дезинфицировать медицинский кабинет можно только в том случае, если у вашей ОО есть лицензия на медицинскую деятельность. Проводить дезинфекцию других помещений можно без лицензии, о чем сказано в письме Минздрава России от 09.06.2016 № 14-5/993.

Дезинфекционные мероприятия зависят от заболевания, которое зафиксировано в ОО. При паразитарных болезнях следует ориентироваться на положения СанПиН 3.2.3215-14, утвержденные постановлением Главного государственного санитарного врача Российской Федерации от 22.08.2014 № 50, при выявлении чесотки — на нормы Руководства по медицинской дезинсекции Р 3.5.2.2487-09, утвержденного Главным государственным санитарным врачом Российской Федерации 26.02.2009. При некоторых заболеваниях федеральное законодательство требует проводить лишь текущую дезинфекцию, однако органы государственной власти вашего субъекта Российской Федерации и местного самоуправления вправе установить требование о необходимости проведения заключительной дезинфекции.

Инфекция появилась. Что делать?

При выявлении любой инфекции в ОО необходимо провести текущую дезинфекцию. При этом следует обработать места общего пользования, учебные помещения, посуду в столовой и лабораторную посуду, а при необходимости — белье.

Сделайте влажную уборку полов и поверхностей дезинфицирующими средствами. Очистите воздух в учебных помещениях, в том числе проведите ультрафиолетовое облучение. Используйте для этой цели ультрафиолетовые бактерицидные облучатели и установки. Включенная бактерицидная лампа не выделяет озон, поэтому ее применение безопасно для органов дыхания, а помещения с непрерывно работающими бактерицидными лампами не требуют проветривания. Облучатели закрытого типа разрешено применять в присутствии людей, открытого

типа — только в пустых помещениях. Практика показала, что для этих целей удобнее всего использовать передвижные бактерицидные облучатели. Мероприятия текущей дезинфекции проводите систематически, пока есть опасность, что инфекция распространяется.

Заключительную дезинфекцию необходимо провести после того, как заболевшие покинули помещения образовательной организации (как правило, такое происходит в детском саду или школе-интернате) или перед снятием ограничительных мер (карантина). Особенно тщательно следует проводить заключительную дезинфекцию в очагах тех заболеваний, возбудители которых устойчивы к воздействию факторов окружающей среды (сальмонеллез, полиомиелит, глистные инвазии, педикулез).

При организации дезинфекционных мероприятий учитывайте предписания органа Роспотребнадзора. Если не хватает собственных сил и средств, необходимо привлечь к работе специалистов дезинфекционной станции.

До начала заключительной дезинфекции медроботник ОО или руководитель дезинфекционной бригады осматривает помещения, выясняет эпидемиологическую обстановку, определяет объем, содержание и очередность дезинфекционных мероприятий, выбирает дезинфицирующие средства. Затем сотрудники, привлеченные к проведению дезинфекционных мероприятий:

- готовят растворы дезинфекционных средств;
- обеззараживают важные в эпидемиологическом отношении объекты (мокроты, выделения, остатки пищи, посуду, белье), отбирают вещи, которые подлежат камерному способу обеззараживания (если таковые имеются);
- уничтожают насекомых, если они обнаружены в очаге заболевания;
- обеззараживают предметы, собранные с мест, где присутствовали больные.

Методы и средства заключительной дезинфекции зависят от предметов и поверхностей, которые требуют обработки.

Чем проводить дезинфекцию?

Чтобы провести текущую и заключительную дезинфекцию, понадобятся

- гидропульт;
- ведра с мерными отметками;
- щетки для чистки мягких вещей;

- распылители порошков и жидкостей;
- мешки для транспортировки вещей в дезинфекционную камеру;
- клеенчатые мешки для чистой и использованной вещи и для использованных комплектов спецодежды;
- средства индивидуальной защиты (очки, резиновые перчатки).

Дезинфекцию проводят промаркированным уборочным инвентарем. После использования его промывают горячей водой с моющими средствами и просушивают.

Для замачивания посуды в дезинфицирующем растворе используют промаркированную емкость с крышкой, для обеззараживания — сухожаровой шкаф.

Перечень моющих и дезинфицирующих средств, которые разрешены к использованию в ОО, нормативными правовыми актами не утвержден. В письме Роспотребнадзора

от 25.01.2006 № 0100/626-06-32 указаны некоторые зарегистрированные в России дезинфицирующие средства с противовирусным действием. При этом следует помнить, что к использованию в образовательных организациях допускаются средства только IV класса опасности. Чаще всего в качестве действующих веществ в них входят катионные поверхностно-активные вещества (ПАВ) и полигексаметиленгуанидин гидрохлорид (ПГМГ-хлорид). В 2006 году НИИ дезинфектологии подготовил перечень зарегистрированных в России дезинфицирующих средств, которые можно использовать в школах во время дезинфекционных мероприятий. В связи с введением международных санкций по отношению к нашей стране из этого перечня были исключены многие иностранные средства. Поэтому предлагаю познакомиться со списком отечественных дезинфицирующих средств, включенных в уточненный перечень.

Перечень некоторых зарегистрированных в Российской Федерации дезинфицирующих средств

<i>Виды средств</i>	<i>Название, производитель</i>
Хлорсодержащие	Белизна-3 (ОАО «Химпром»), Гипостабил (Российская ассоциация «Эпидбиомед»), Гипохлорит натрия, вырабатываемый на установке АГРА-2 (ФНПЦ НИИКИ ОЭП), Двухосновная соль гипохлорита кальция (ЗАО «Каустик»), ДиХлор (ООО «Дезснаб Трейд»), ДП-2Т, таблетки и ДП-2, порошок (ОАО «Алтайхимпром»), Кальция гипохлорит нейтральный (ОАО «Усолевхимпром»), Люмакс-Хлор-Лайт (ООО «Техноdez»), Нейтральный анолит АНК, вырабатываемый в установке СТЭЛ-1 ОН-120-01 (ОАО НПО «Экран»), Сульфохлорантин Д, Сульфохлорантин Т (ОАО «Дзержинское оргстекло»), Хлормисепт-Р (ООО «Полисепт»), Хлорная известь (ВОО «Химпром»), Хлорэффект (ЗАО ЗГФ «Витар»)
Кислородсодержащие	Водорода перекись медицинская (ОАО «Усолевхимпром»), Оксидезин (ЗАО «Медлекспром»), ПВК (ОАО «Синтез»), Пероксимед («ЭХО»), ПФК-1, ПФК-2, ПФК-А, ПФК-М (ГНЦ ГНИИ БП), Септустерил, Септустин М (ООО «УралстинолБио»), Фармадез (ЗАО «Фармахимпром»), Окадез (ООО ПКМП «ОКА-МЕД»)
Средства на основе катионных поверхностно-активных веществ и других соединений	Аламинол, Аламинол плюс (ФГУП «ГНЦ „НИОПИК“»), Альфадез форте (ООО «Полисепт»), Амфолизин Базик (ООО «Дезиндустрия»), Бактилизин (ООО «Дезиндустрия»), Биодез-экстра, Эффект-форте (ООО «Био-дез»), Бриллиант (ООО «Центр профилактики „Гигиена-мед“»), Вапусан 2000Р (ООО НПЦ «Медицинская дезинфекция»), Велтолен, Велтодез, Велтолен-экстра (НПО «Велт»), ДВУ-5 (ООО «Дезснаб Трейд»), Дезолон (ООО «Пинта СКФ»), Дезавик экстра (Башбиомед), Дезэффект (ЗАО «Центр дезинфекции»), Дезэффект санит (ЗАО «Центр дезинфекции»), Делансин, Лизафин, Лизафин-специаль (ЗАО «Петроспирт»), ДСВУ-1 (ООО «Самарово»), Лифанот (ООО «Росхим»), Люмакс (ООО «Техноdez»), Мистраль, Авансепт, Трилокс (ООО «МК ВИТА ПУЛ»), Ника-дез, Ника-септ (ООО «НПФ Геникс»), Премьер (ООО «Неосинтез»), Сабисепт М (ООО НПФ «Сабина-Гранд»), Самаровка (ООО «Самарово»), Септол (ООО «РОСХИМ»), Супрацид (РА «Эпидбиомед»), Септодор форте («Хэппи дэй»), Тридез (ООО «Русасептика»), Фосфопаг-Д (Институт эколого-технологических проблем), Соната, Соната-дез (ООО «Уралхимфарм»)
Гуанидинсодержащие средства	Биопаг Д (Институт эколого-технологических проблем), Биор-1 (ООО «Биор»), Биор-Н (ООО «Биор»), Дезофран (ООО «Макферон»), Полисепт (ООО «Фарма-Покров»), Септанол-П (ООО «Медпроминвест»), Фогуцид нео (ООО «Алвида»)

Дезинфекционное средство должно иметь:

- свидетельство о госрегистрации;
- сертификат соответствия системы ГОСТ Р;
- инструкцию изготовителя. Инструкция должна содержать:
 - указание на возможность применения средства в школах;
 - токсикологическую характеристику средства и его рабочих растворов;
 - информацию о приготовлении таких растворов (расчеты по препарату или по действующему веществу), мерах предосторожности при работе со средством, условиях его хранения, требованиях к упаковке.

Помните, что целесообразно периодически менять дезинфекционные средства, чтобы не появлялись устойчивые к ним штаммы микробов.

Нормы расхода моющих и дезинфицирующих средств для ОО на федеральном уровне не установлены. Возможно, что такой документ разработан в вашем субъекте Российской Федерации или органом местного самоуправления. Если нет, то вам стоит самостоятельно определить такие нормы для своей ОО и утвердить их приказом руководителя. За основу можно взять примерные нормы расхода, утвержденные приказом Минпроса СССР от 28.01.1986 № 45. Этот нормативный правовой акт уже утратил силу, но его можно использовать в качестве основы для разработки указанного выше документа.

Периодичность уборки и дезинфекции в школе

<i>Мероприятие</i>	<i>Периодичность</i>	<i>Основание</i>
1	2	3
Влажная уборка туалетов, столовой, вестибюлей, рекреации	После каждой перемены	Пункт 12.3 СанПиН 2.4.2.2821–10
Уборка обеденных залов	После каждого приема пищи	Пункт 5.3 СанПиН 2.4.5.2409–08
Влажная уборка учебных и вспомогательных помещений при открытых окнах или фрамугах	После окончания уроков или смены. Перерыв между сменами должен составлять не менее 30 минут. При неблагоприятной эпидемиологической ситуации перерыв для дезинфекционной обработки увеличивают до 60 минут	Пункты 10.13, 2.3 СанПиН 2.4.2.2821–10
Санитарная обработка технологического оборудования пищеблока	Ежедневно по мере загрязнения и по окончании работы	Пункт 5.14 СанПиН 2.4.5.2409–08
Дезинфекция помещений туалета, душевых, раздевалок, обходных дорожек, скамеек, дверных ручек и поручней бассейна	Ежедневно, по графику уборки и дезинфекции	Пункт 3.9.1 СанПиН 2.1.2.1188–03
Уборка туалетов, душевых, буфетов, помещений медицинского назначения с использованием дезинфицирующих средств	Ежедневно	Пункт 12.8 СанПиН 2.4.2.2821–10
Обеззараживание санитарно-технического оборудования		
Уборка помещений интерната (при его наличии)		Пункт 12.3 СанПиН 2.4.2.2821–10
Обработка моющими средствами спортивного инвентаря		Пункт 12.15 СанПиН 2.4.2.2821–10
Чистка ковровых покрытий с использованием пылесоса (в помещениях начальной школы, групп продленного дня, интернате)		Пункт 12.16 СанПиН 2.4.2.2821–10

1	2	3
Смена постельного белья и полотенец (в интернате)	По мере загрязнения, но не реже одного раза в неделю	Пункт 12.7 СанПиН 2.4.2.2821–10
Генеральная уборка всех помещений школы и интерната (при его наличии)	Ежемесячно	Пункт 12.6 СанПиН 2.4.2.2821–10
Чистка вытяжных вентиляционных решеток		
Генеральная уборка всех помещений, оборудования и инвентаря пищеблока с последующей дезинфекцией		Пункт 5.18 СанПиН 2.4.5.2409–08
Генеральная уборка помещений бассейна с профилактическим ремонтом и последующей дезинфекцией		Пункт 3.9.2 СанПиН 2.1.2.1188–03
Обработка постельного белья в дезинфекционной камере	Перед началом учебного года	Пункт 12.7 СанПиН 2.4.2.2821–10
Дезинфекция медицинских инструментов в медкабинете	В соответствии с указаниями по дезинфекции, предстерилизационной очистке и стерилизации изделий медицинского назначения	Пункт 12.9 СанПиН 2.4.2.2821–10
Дезинфекция посуды и инвентаря	По эпидемиологическим показаниям согласно инструкции по применению дезинфицирующих средств	Пункт 5.17 СанПиН 2.4.5.2409–08

Процесс перехода к работе по федеральным государственным образовательным стандартам общего образования завершается. Принесли ли стандарты реальные изменения в главное учебное действо – урок или применительно к нему справедливо выражение «А воз и ныне там»? Стала ли школа локомотивом изменений или она по-прежнему является одним из наиболее консервативных социальных институтов? Ответ на эти вопросы, базируясь на материалах собственного исследования, дает наш постоянный автор, кандидат исторических наук Александр Юрьевич Пименов.



Стандарт ввели, но изменился ли урок?

А.Ю. Пименов, заслуженный учитель РФ, кандидат исторических наук, уполномоченный просто-го товарищества «Содружество школ личностно ориентированного образования», заместитель директора ГБОУ СОШ № 2116 г. Москвы

Точные критерии эффективности преподавания недостижимы. Необходимо выбрать такой способ оценки, который представляется наиболее подходящим для конкретной цели.

Ф. Джексон

Вступление

В профессиональном педагогическом сообществе хорошо известно имя сэра Майкла Барбера — одного из ведущих мировых специалистов по образовательной политике. Его доклад «Как добиться стабильно высокого качества обучения в школах. Уроки анализа лучших систем школьного образования мира», опубликованный в «Вопросах образования» в 2008 году, вызвал в свое время огромный интерес читателей и остается актуальным до сего дня. Доклад отвечал на вопрос: что отличает хорошие образовательные системы? Ключевая позиция, показывающая данное отличие, — «качество системы образования не может быть выше качества работающих в ней учителей». Какие же показатели позволяют администрации школ, руководителям системы образования оценивать каче-

ство работы учителя в настоящее время? Это могут быть результаты внутренних и внешних диагностических работ регионального и федерального уровней, ЕГЭ и ГИА, результаты аттестации учителя и т.п. Эти видимые показатели, безусловно, могут в определенной степени указывать на качество работы педагога, но являются ли они достаточными для всеобъемлющей оценки?

С точки зрения школ, входящих в содружество школ личностно ориентированного образования*, важно то, что происходит на обычном уроке. Известно, что ни открытые уроки, ни систематическое посещение уроков администрацией школы не дают объективного ответа на вопрос о том, что происходит на подавляющем большинстве занятий, где учитель и ученики работают без посторонних глаз. И в этом месте я предлагаю читателю обратить внимание на эпиграф к данной статье. Членам содружества необходимо было подумать над:

- образовательными целями, которые учитель школ содружества должен реализовывать на своих уроках;
- дополнительными инструментами, которые помогут, насколько это возможно, **приблизиться** к объективной оценке качества преподавания.

Относительно целей урока особых дискуссий у нас не было, так как наши школы много лет работают над

* Подробнее о деятельности просто-го товарищества «Содружество школ ЛОО» см.: Пименов А.Ю. О пользе кооперации // Практика административной работы в школе. — 2018. — № 3. — С. 14–17.

внедрением в образовательный процесс технологии лично ориентированного обучения, идеи которого вполне укладываются в стандарты разных уровней общего образования. Дополнительными инструментами к вышеуказанным для нас стали систематические анкетные опросы и интервьюирование учащихся, их родителей (законных представителей) и педагогов, наблюдение за уроком с использованием технологической карты, разработанной на основе принципа критериально-уровневого оценивания.

Зачем изучать мнение учеников?

В данной статье будет представлен опыт проведения нивозового социологического исследования (исследования, которое проводят сами образовательные организации), освещающего один из аспектов оценки качества преподавания учителя — **мнение учащихся**. По своему опыту знаю, что такой критерий оценки работы учителя вызывает самые разные отклики у администрации школ и педагогов: от полного неприятия до включения результатов опросов во внутреннюю систему оценки качества образования школы. Поэтому для нас было очень важным узнать, как относятся к этому вопросу международные эксперты, проводящие исследования в области образования.

Приведу в связи с этим цитаты из недавно вышедшей в России книги Д. Хэтти «Видимое обучение»:

- «Большинство исследований показывают, что эти оценки (детей) надежны и обоснованны»;
- «Оценка, данная учениками, является важной характеристикой качества преподавания и их собственной учебы, и тот факт, что учителя не стремятся обращаться к столь существенному источнику информации, вызывает сожаление»;
- «Недостаточное внимание к оценкам, которые ученики... дают своим педагогам, должно стать предметом особого беспокойства»*.

Об объективности мнения детей пишет и другой исследователь Дж. Гудлэд: «Ученики могут быть довольно надежными индикаторами динамики класса, не сразу замечаемой или ощущаемой посетителями уроков. А почему

нет? Они непосредственно включены в учебный процесс, несомненно, понимают, что происходит»**.

Когда результаты опроса учащихся обсуждались в ходе индивидуальных бесед с учителями при формулировании задач на новый учебный год, педагоги либо соглашались с мнением учеников (в большинстве случаев), либо брали эту информацию, как говорится, для размышления. Категоричного несогласия с полученными детскими оценками не было!

Предметом наших исследований (исследования проводятся на протяжении трех лет) стало мнение учащихся с 4-го по 10-й класс относительно:

- атмосферы в классе;
- приемов и методов обучения, применяемых учителем на уроке;
- интереса обучения по различным предметам;
- отношения учащихся к своей школе и классу.

Наша цель состояла в том, чтобы, выявив мнение учащихся, узнать, что происходит на уроке, получить представление о соответствии уроков в наших школах ФГОС ОО (в определенном смысле это и есть для нас оценка качества преподавания), а также дать учителю информацию о сильных сторонах его деятельности и точках роста для совершенствования своей деятельности. Нам важно было также узнать, что думают сами учителя о том, как они реализуют стандарт на своих уроках, поэтому им задавались те же вопросы, что и учащимся.

В опросе приняли участие 1453 учащихся и 198 учителей из семи школ четырех субъектов Российской Федерации. Вопросы в анкетах составлялись из уже зарекомендовавших себя исследований международного уровня и опубликованной литературы исследовательского характера***. Также ряд вопросов был составлен непосредственно самой группой исследователей.

В данной статье представляется часть проделанной работы и описываются ответы учащихся на наиболее важные, с нашей точки зрения, вопросы. Первоначально мы планировали провести опрос учащихся 4, 7 и 10-х классов, но затем работа с полученными результатами нас захватила, и мы провели опрос еще учащихся 5–6-х классов.

Представляя данное исследование, проведенное группой коллег, увлеченных проблемой управления школой на основе социологических данных, мы понимаем, что

* Хэтти Джон А. С. Видимое обучение (синтез результатов более 50 000 исследований с охватом более 86 млн школьников). — М., 2017. — С. 136.

** Гудлэд Д. Вот что называется школой. — М., 2008. — С. 145.

*** Например: Гудлэд Д. Указ. соч.; Джексон Ф. Жизнь в классе. — М., 2016.

придирчивый социолог может найти в нашей работе определенные недочеты (для нас — точки роста), но все же надеемся, что у широкого круга представителей педагогической науки и практики оно вызовет интерес и побудит к размышлениям о жизни учащихся в современной российской школе.

Оцениваем атмосферу в школе и классе

Начнем с того, что не может не радовать: 92% учащихся охарактеризовали свои отношения с учителями как «доброжелательные» и «отчасти доброжелательные». На вопрос: «Справедливо ли к тебе относятся учителя?» 39% респондентов ответили «да», 38,6% ответили «скорее да, чем нет».

С одной стороны, представляется, что результаты ответов на этот вопрос также указывают на вполне благоприятную атмосферу, но есть два «но»:

- 1) 21% учеников не считают, что учителя к ним справедливо относятся и эта группа в численном составе немалая;
- 2) 79% учителей однозначно считают, что они справедливо относятся к учащимся.

Налицо явно разный фокус видения справедливости между учителями и учащимися! В дальнейшем мы достаточно часто сможем увидеть, что ученики и учителя находятся «не на одной волне» в оценке того, что происходит в классе, на уроке. К примеру, когда учащимся были предложены конкретные вопросы, характеризующие атмосферу в классе и школе в целом, картина рассогласования их оценок с оценками педагогов проявилась еще более наглядно.

Крайне важным фактором, влияющим на взаимоотношения между учеником и учителем, является обращение учителя к ученику по имени. Отметим при этом, что данный фактор как значимый признают далеко не все учителя и представители администрации школ. В 4-х классах 72% учеников ответили, что учитель часто обращается к ним по имени, в 5-х классах — 61%, в 6-х — 55%, в 7-х — 52%, в 10-х — 46%. При этом 95% учителей считают, что они часто обращаются к ученикам по имени.

В этом же контексте было поставлен и другой вопрос: «Часто ли учителя улыбаются на уроках?» Лишь 46% учащихся ответили, что учителя улыбаются часто. И в этом случае мы тоже видим, что количество «улыбающихся учителей» снижается с движением ученика вверх по школьной лестнице.

На вопрос «Оскорбляют ли учителя учеников?» ответ «Никогда» в 5-х классах дали 71% учащихся, в 6-х — 62%, в 7-х — 30% и лишь в 10-м классе происходит повышение количества отрицательных ответов «Никогда» до 50,7%. По-видимому, это связано с возрастом школьников, когда они могут и ответить на оскорбления со стороны учителя. В современной педагогической литературе очень часто указывается на то, что атмосфера открытости, дружелюбия, партнерских отношений между учителем и учеником является важнейшим фактором, влияющим на мотивацию ребенка к обучению и его учебные результаты. Проведенное исследование указывает на то, что отношения между учителями и учащимися от класса к классу становятся все суше и суше, растет авторитаризм педагога. Однако когда мне пришлось об этом говорить с учителями, не имея данных проведенного выше опроса, то очень многие из них не придавали значения данному фактору!

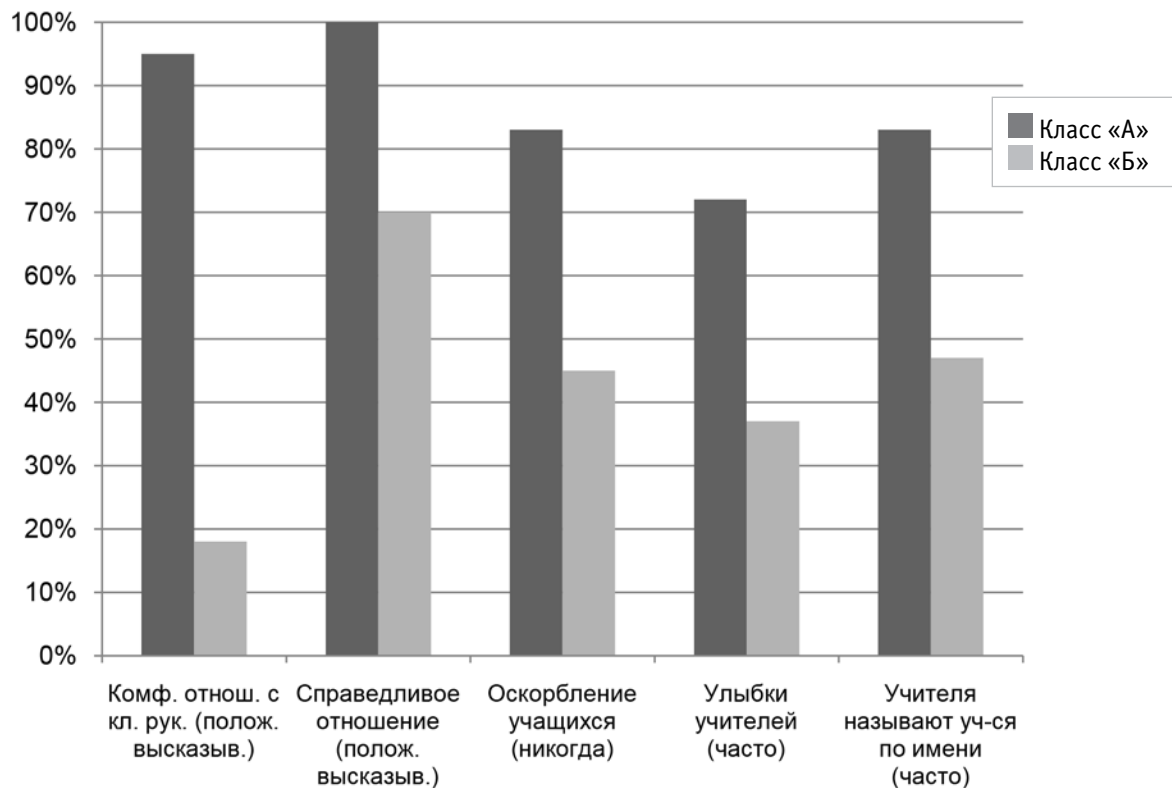
В последние годы широко обсуждается проблема дифференциации в образовании по признаку «сильные» и «слабые» школы, говорится о необходимости обеспечить доступ всем ученикам к качественному образованию. Но результаты нашего исследования акцентируют внимание и еще на одной проблеме: дифференциация внутри самих школ. Для наглядности приведем один яркий пример, как выглядит палитра ответов учеников в одной из школ — участниц исследования (см. диаграмму 1).

Из данных диаграммы очевидно, что в одной и той же школе в одном классе практически 100% учеников указывают на то, что им комфортно взаимодействовать с классным руководителем, а в другом классе только 18%. В одном классе на то, что учителя никогда не оскорбляют учеников, указывают 80% опрошенных, а в другом — лишь чуть более 40%. И такое сравнение можно продолжить. Таким образом, мы выходим на необходимость решения проблемы развития у учителей одной из ключевых компетенций успешного современного человека — эмоционального интеллекта и, как ее следствия, преодоления дифференциации между отношениями в разных классах.

Оцениваем урок

В Российской Федерации в области образования проводятся многочисленные исследования, которые в большинстве своем не касаются краеугольного камня, характеризующего успешность реформ, — урока. Мы попытались глазами детей увидеть некий «портрет» массового урока

Диаграмма 1. Показатели по критерию «Атмосфера в школе/классе» в разных классах одной школы



и, как я уже писал выше, сравнить мнение учеников с мнением учителей.

Важным фактором, влияющим на эффективность урока, являются дисциплинарные, режимные моменты. Поэтому учащимся был предложен вопрос, касающийся начальной фазы урока: «Учителям приходится долго ждать, пока класс успокоится?» 22% учащихся ответили однозначно «да», и 27% ответили «скорее да, чем нет», то есть указали на то, что учитель на значительном количестве уроков теряет драгоценное педагогическое время для эффективной организации опроса, постановки и задач и т.п.

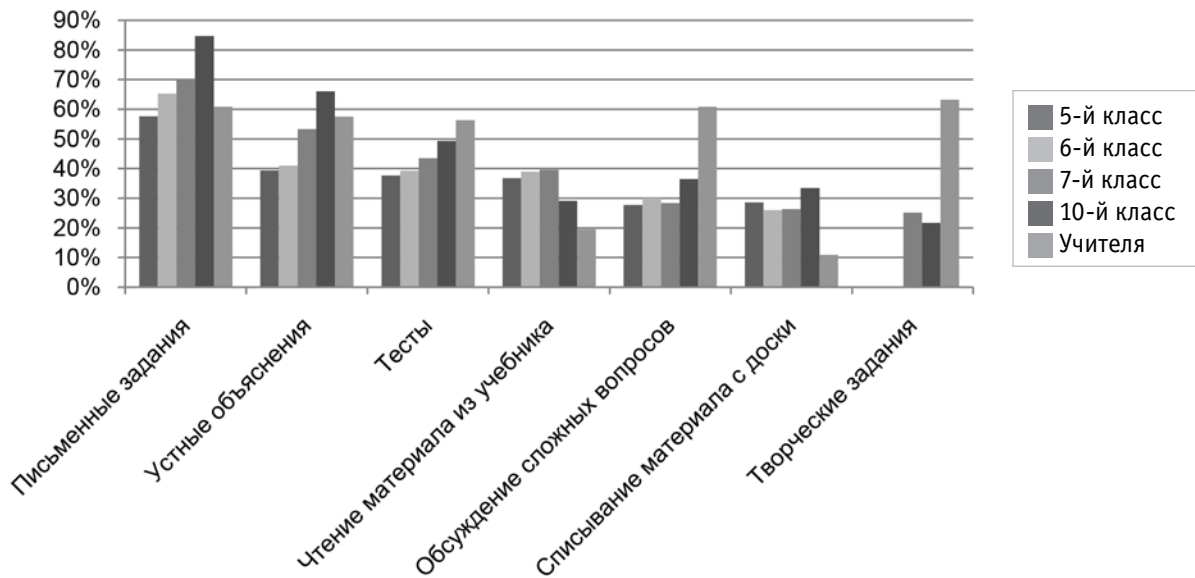
Как же учащиеся оценивают дисциплину в целом на уроке? На вопрос «На уроках шум и беспорядок?» 18% респондентов ответили «да» и 30% «скорее да, чем нет». Ответы учащихся на этот вопрос вкупе с предыдущим приводят к выводу о том, что многие учителя преподают свой предмет на значительной части уроков в условиях слабой дисциплины, что в свою очередь прямым образом отражается на учебных достижениях учащихся. Думаю,

что любой педагог подтвердит: когда на уроках шум и гам, то о качественном образовании можно забыть...

Но, как оказывается, учителя видят ситуацию почти диаметрально противоположно: 54% учителей считают, что в начале урока у них нет проблем с организацией учащихся, 37% — «скорее нет, чем да», 52% учителей считают, что у них на уроках порядок («нет шума и беспорядка») и 42,5% — «скорее нет, чем да». То есть учителя опять с детьми не «на одной волне» в понимании происходящего на уроке. В данном случае мы можем предположить, что факты нарушения дисциплины для учащихся — это именно нарушения, а учитель к этим фактам привык, не придает им большого значения, воспринимая как обычное явление, сопровождающее урок.

Ряд вопросов затронул проблему реализации ФГОС ОО на уроках. У учеников спрашивали об использовании методов, приемов, форм обучения, которые, по нашему мнению, отвечают реализации целей и задач ФГОС ОО. Нам было интересно узнать, насколько часто учитель

Диаграмма 2. Методы обучения, наиболее часто используемые учителями на уроках



использует на уроке творческие задания, групповые формы работы, дополнительные источники информации, предоставляет учащимся выбор в способах и формах изучения учебного материала и т.п. То есть то, что делает урок лично ориентированным и развивающим.

На то, что ученики **часто**:

- выполняют на уроках творческие задания, указали только 12% учащихся и... 37% учителей (большинство и учеников, и учителей ответили, что творческие работы применяются «иногда»);
- используют на уроках, кроме учебника, справочники, энциклопедии и другую литературу, указали 20,5% учащихся и вдвое больше учителей — 45%, при этом 28,5% учащихся отметили, что «никогда» на уроках не используют дополнительные источники информации. В данном случае выявился и еще один интересный факт: с 4-го класса идет постоянное снижение использования дополнительных источников информации и лишь в 10-м классе наблюдается небольшой рост, который все равно недотягивает до тех цифр, которые были в 4-м классе (в 4-м классе на то, что часто используются дополнительные источники информации, указали 26,5% респондентов, в 10-м классе — 19%);
- имеют возможность выбирать различные виды домашнего задания, указали лишь 5% учащихся, а ответ «никогда» дали 63% учеников. Учителя же при этом опять более оптимистичны: 76% считают, что «иногда»

предоставляют такой выбор. По-видимому, ученики это не чувствуют, если дают совершенно другой процент ответов.

«На уроках можно выполнять задания по своему выбору» — так ответили лишь 3% учащихся, «никогда» такого выбора не имели 52% школьников, притом что 72% учителей ответили, что «иногда» такой выбор своим ученикам предоставляют!

Возможность «часто работать в группах» имеют 16% учащихся, «иногда» — 71%. Но если посмотреть ответы учителей на те же вопросы, то увидим совершенно другие цифры: 61% учителей «иногда», а 33% «часто» предоставляют своим ученикам такую возможность. Полученные данные указывают на то, что в педагогическом арсенале учителя фронтальные методы работы остаются основным инструментом в обучении.

И как бы подытоживая предыдущие ответы учащихся и учителей, представим в виде диаграммы (см. диаграмму 2) их ответы на обобщающий вопрос, какие методы обучения чаще всего используют учителя на уроках (было предложено выбрать три наиболее часто используемых метода)*.

* Вопрос о творческих заданиях был добавлен в анкету только для 7-х и 10-х классов, так как их опрос проводился позднее, чем в других классах.

В данном случае не надо обладать выдающимися аналитическими способностями, чтобы увидеть:

- 1) по мнению учащихся, в работе учителя доминируют репродуктивные методы;
- 2) иной взгляд на урок у учителя: значительное количество учителей выбрали ответы «выполнение творческих заданий», «обсуждение сложных вопросов», что не совпадает с мнением учащихся;
- 3) использование учителем репродуктивных методов обучения поступательно возрастает по мере перехода школьников из класса в класс.

Таким образом, можно сделать определенные **закл**ючения:

- на современном уроке крайне недостаточно реализуются принципы, заложенные во ФГОС ОО: системно-деятельностный подход, индивидуализация, вариативность;
- от четвертого к десятому классу в обучении сужается образовательное пространство под названием «ФГОС ОО»;
- учителя и учащиеся совершенно по-разному видят «портрет» урока, что, несомненно, создает основу для возникновения конфликтов между ними. Возможно, эту проблему можно решить выработкой совместных правил, договоров, соглашений и т.п. Этот опыт есть как за рубежом, так и в отдельных российских школах*.

Что происходит с внутриклассным оценением?

Оценивание, безусловно, является важнейшей составляющей урока, поэтому вопросы об отношении к нему учащихся и учителей мы выделили в отдельный блок нашего опроса.

Мы хотели выявить мнение школьников, что они думают об объективности оценивания со стороны учителей, насколько активно учитель применяет на уроке приемы самооценивания и взаимооценивания, а также знают ли учащиеся критерии, по которым учитель их оценивает. В уже упоминаемой ранее книге Д. Хэтти «Видимое обучение» из 136 факторов, влияющих на академические успехи учащихся, формативное (у нас более принято понятие

«формирующее») оценивание занимает третье место.

На вопрос: «Объективно ли учитель оценивает ваши достижения?» лишь 43% учащихся суммарно ответили «да» и «скорее да, чем нет». Доля учителей, ответивших аналогичным образом, составила 99%! Понимают, по каким критериям учитель выставляет отметки, 49% учащихся. В свою очередь 95% учителей считают, что их ученики знают эти критерии. Думаю, что это очень яркие примеры, говорящие о необходимости совместной выработки критериев оценивания.

На вопрос о том, часто ли учитель на уроке организует процессы самооценивания и взаимооценивания, ответ «часто»:

- применительно к самооцениванию дали 29% учащихся (учителя — 51%);
- применительно к взаимооцениванию дали 17% учащихся (учителя — 38%).

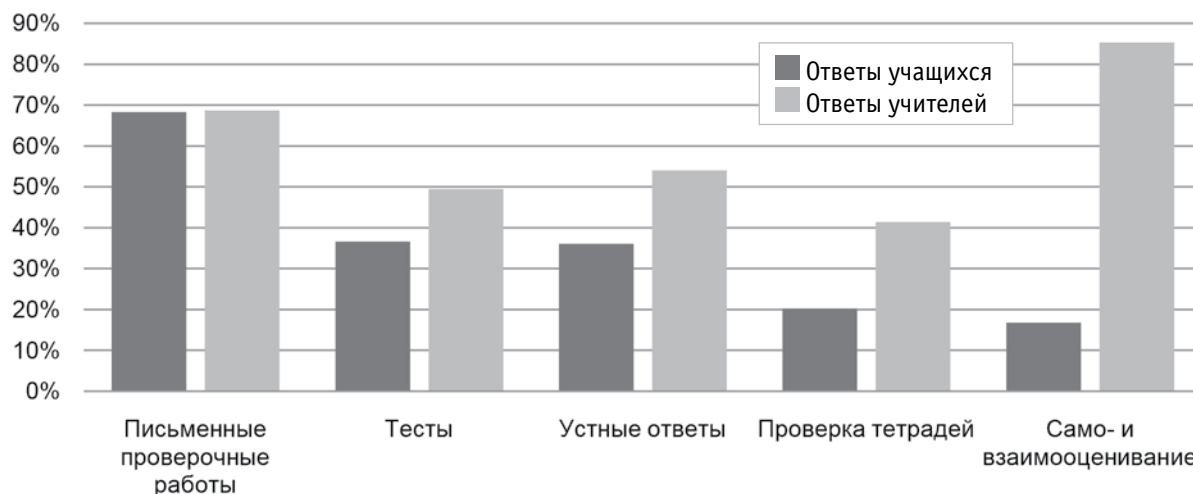
Учащимся 10-х классов и их учителям был задан вопрос: «Какие формы контроля за учебными результатами учащихся применяются на уроке?» Распределение ответов представлено на диаграмме 3.

Две позиции (самооценивание и взаимооценивание) напрямую относятся к понятию «формирующее оценивание». Однако полученные данные свидетельствуют о том, что на уроках учителя в большей степени применяют традиционную систему, при которой единственным субъектом, дающим оценку, является педагог. Обратим внимание и еще на один результат опроса, который указывает на то, что приоритетной формой контроля как по мнению учащихся, так и учителей являются письменные проверочные работы, которые применяются даже более часто, чем устные ответы. То есть места на уроке не только для диалога, а и для монолога, по-видимому, остается совсем немного.

По-разному учащиеся и учителя относятся и к проблеме мотивации обучения с помощью отметки. Респондентам было предложено по пятибалльной шкале оценить мотивирующую роль отметки. 4 и 5 баллов (эти отметки мы характеризуем как относительно высокий уровень доверия) поставили 35% учащихся и 88% учителей. С одной стороны, эти данные, скорее всего, свидетельствуют о том, что мнение учащихся (недостаточное доверие к отметке) создает условия для перехода к формирующему оцениванию, но с другой стороны, убежденность учителей в большой мотивационной силе существующей

* Например, Пименов А.Ю. Декларация учащихся школы № 975. Правила взаимодействия между сотрудниками и учащимися // Практика административной работы в школе. — 2006. — № 8.

Диаграмма 3. Формы контроля, используемые на уроках в 10-х классах



пятибалльной системы (в опросе указывалось конкретно на нее) создает серьезную проблему для перехода к иной системе оценивания.

Чтобы понять, что у учителей является приоритетным при оценивании, им был задан вопрос: «Что в оценивании учебных достижений учащегося является для вас наиболее важным?» Были получены следующие ответы:

- личная точка зрения учителя (71% респондентов);
- применение изученного материала на практике (69%);
- знание изученного материала (51%);
- взаимодействие с другими учащимися (47%);
- умение искать информацию (35%).

Такие ответы свидетельствуют о том, что учителя знают о новых подходах в оценивании, но реализуют их эпизодически. В основном на уроке применяются традиционные формы контроля. На мой взгляд, эти ответы являются скорее своеобразной учительской декларацией, чем реальностью, высоким и не подтвержденным в практической деятельности уровнем самооценки*. К этому выводу пришли все директора школ, участвовавшие в исследовании.

* О завышенной самооценке наших учителей пишут и эксперты, анализировавшие результаты международного исследования TALIS. Например: Российские педагоги в зеркале международного сравнительного исследования педагогического корпуса. URL: <https://clck.ru/E6pVJ>.

Каков интерес учащихся к обучению?

Нам представлялось важным узнать, какие факторы, с точки зрения учителя, являются определяющими по своему влиянию на учебные достижения учащихся. Педагогам было предложено выбрать один, главный фактор из списка. Были получены следующие результаты:

- сам учащийся (41% респондентов);
- образовательные технологии, применяемые учителем (26%);
- отношения между учащимися и учителями (22%).

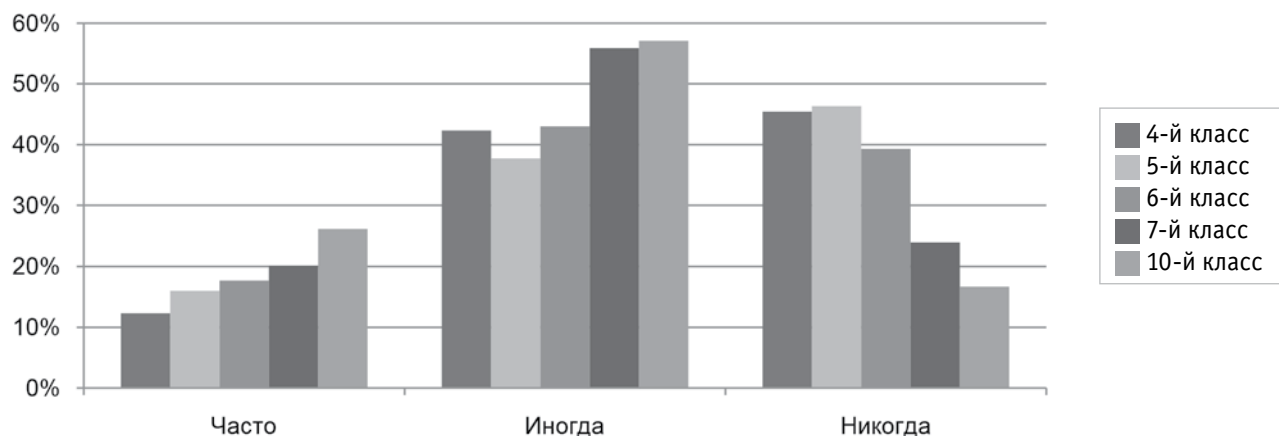
Другие предложенные факторы (качество учебной программы, семья, структура школы) получили незначительный процент ответов.

Мне представляется, что полученные данные говорят о том, что:

- 1) значительное количество учителей не считают себя влиятельной фигурой в процессе обучения при высоком уровне самооценки своего профессионализма;
- 2) учителя недооценивают свои отношения с учениками как очень важный фактор успешности их обучения.

Общепризнанным фактом является то, что мотивация к обучению во многом зависит от интереса учащегося к происходящему на уроке. Поэтому учителям был задан вопрос: «Как вы считаете, учащимся на ваших уроках интересно?» 18% учителей ответили, что, по их мнению, учащимся на их уроках «очень интересно», а 78% — «скорее интересно». Но что любопытно: когда ученикам в опросе предложили ответить на утверждение «На уроках я проводил время,

Диаграмма 4. Думают ли ученики о себе и других людях во время урока



думая о себе, друзьях, родителях и других людях», были получены данные, противоречащие в значительной степени мнению учителей (см. диаграмму 4).

Только 34% учащихся ответили, что никогда не отвлекаются на уроках, то есть постоянно включены в происходящее на занятии, а другая (более значительная часть), что этот процесс в той или иной мере имеет место (около 20% указали на то, что это происходит с ними часто). Когда эти данные представлялись учителям, нередко от них звучала мысль, что «так и должно быть», что «особой проблемы здесь мы не видим» и, что из класса в класс учащимся становится все скучнее и скучнее на уроках, это «нормально».

Далее я предлагаю вновь обратить внимание, насколько может существовать дифференциация по доступу к качественному образованию в рамках одной школы. В данном случае учащиеся 10-х классов отвечали на вопрос, насколько им интересно на том или ином предмете. Привожу ответы в соответствии с индикатором «очень интересно» и указанием на «лучший» и «худший» результат у разных учителей, ведущих один и тот же предмет в параллели 10-х классов (см. диаграмму 5).

Учителя работают по-разному. Это не открытие, а очередная констатация факта, только через призму мнения школьников. Вспоминаю один яркий эпизод, происшедший во время интервьюирования группы учащихся 10-х классов, когда ученица достаточно эмоционально произнесла об одном уроке: «Мозоли на пальцах от писанины!» Учитель, об уроке которого она высказалась, получил от

учащихся крайне низкие отметки. При этом отмечу, что крайне редко встречалась ситуация, когда один и тот же урок одного и того же учителя разные учащиеся оценивали кардинально различно.

Приведу рейтинг пяти самых интересных и неинтересных предметов у учащихся 10-х классов.

Самые интересные предметы:

- 1–2) информатика и литература;
- 3) физическая культура;
- 4–5) обществознание и русский язык.

Самые неинтересные предметы:

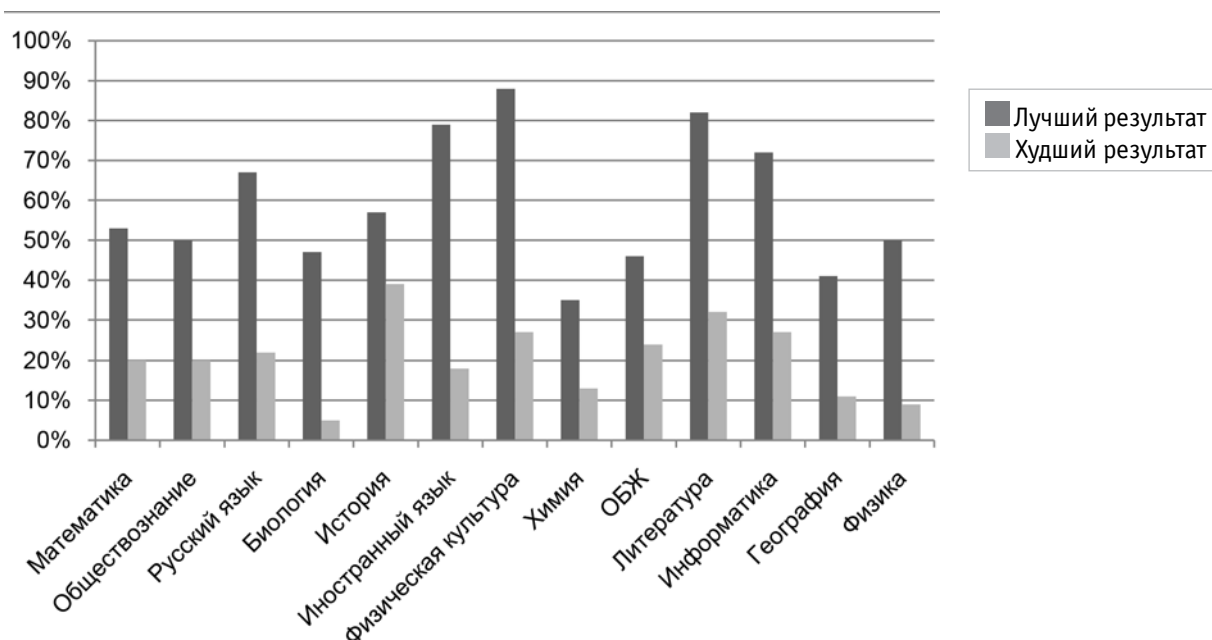
- 1) химия;
- 2) биология;
- 3) математика;
- 4–5) география и физика.

То есть предметы, которые являются определяющими для научно-технического прогресса и инновационного развития страны, преподаются неинтересно. Это важная проблема для администрации школ, самого учителя и государства, которое должно обеспечивать современную базу для ведения этих предметов.

Заключение

В свое время принять участие в данном исследовании мы предлагали руководителям разных, достаточно авторитетных школ. Судя по их выступлениям на различных форумах, эти школы можно было причислить к образовательным организациям, в которых успешно внедряются ФГОС ОО. Однако положительного отклика мы не полу-

Диаграмма 5. Насколько интересно изучать те или иные предметы



чили. И в этом смысле еще более значительным видится «окаянство» директоров содружества школ лично ориентированного образования, договорившихся между собой о честности друг перед другом, открытости для себя и других в представлении результатов исследования, которые иные руководители вряд ли бы предали гласности, чтобы не найти для себя новые проблемы.

Одним из принципов деятельности нашего содружества является пассионарность, желание менять мир образования. Именно поэтому мы хотим обратить внимание директоров школ, экспертов, руководителей системы образования и прежде всего учителей на то, что урок — «сердце образования» — в современной школе «болен». Может, пора перестать редактировать стандарты и вместо этого сформулировать государственную политику в направлении конкретных требований к уроку?

Напомню, что статья называется «Стандарт ввели, но изменился ли урок?». Мой ответ: если изменился, то незначительно, несущественно. Конечно, мы осознаем, что

наше исследование невелико в плане охвата учащихся и учителей школ России, и поэтому мы не можем делать категоричных выводов. Но то, что результаты исследования были представлены на целом ряде различных мероприятий для руководителей образования и практически не вызвали неприятия, а, наоборот, поддерживались, позволяет предположить, что от истинного положения дел результаты исследования не так уж и далеки.

В свою очередь руководители и педагогические коллективы школ, принявших участие в исследовании, получили и продолжают получать (на описанном выше исследовании мы не останавливаемся) большое количество данных, указывающих на возможные точки роста для того, чтобы сделать урок для учащихся интересным и отвечающим основным принципам ФГОС ОО.

Мы надеемся, что, прочитав эту публикацию, вы захотите провести аналогичное исследование в своей школе. Ведь интересно же: что думают по поводу уроков ваши учителя и ваши ученики?

Несмотря на призывы к образовательным организациям строить свои оригинальные системы контроля качества образования, которые содержатся в различных федеральных документах по развитию образования, эффективной внутренней системой оценки качества образования (далее – ВСОКО) могут похвастаться немногие школы. Причина кроется в сложности построения такой системы. Поэтому мы предлагаем ознакомиться с опытом построения ВСОКО в средней общеобразовательной школе № 2116 г. Москвы, которая реализует модель лично ориентированного образования. В публикации вы найдете размышления о концепции ВСОКО, положение о ее функционировании, описание способов оценки профессиональной деятельности и компетентности педагогического работника, а также диагностические материалы, которые могут использоваться нашими читателями как в рамках предложенной модели ВСОКО, так и отдельно в качестве самостоятельных диагностик.

Внутренняя оценка качества образования: размышления и поиск подходов к построению оптимальной модели

А.И. Ломов, почетный работник общего образования, заместитель главного редактора «Практика административной работы», **А.Ю. Пименов**, заслуженный учитель РФ, кандидат исторических наук, заместитель директора средней общеобразовательной школы № 2116 г. Москвы

Проблемы внутренней оценки

Проблема оценки качества образования является наиболее обсуждаемой на самых разных уровнях: от первых лиц государства до конкретных учителей, учащихся и их родителей. Ей посвящаются научно-практические конференции, семинары, заседания педагогических советов, круглые столы и многие другие мероприятия. Казалось бы, что за те долгие годы, в течение которых идет эта дискуссия, уже должна наступить определенная ясность, согласованность в понимании принципов, методов и использования результатов оценки качества образования. Но наш управленческий и педагогический опыт

свидетельствует о том, что в настоящее время результаты ГИА, других внешних диагностических работ являются основным мерилем успешности деятельности школы. В ряде случаев на основе этих результатов формируется рейтинг общеобразовательных учреждений (далее — ОО). Проведенный нами анализ нескольких десятков официальных сайтов школ различных субъектов Российской Федерации показал, что на сайтах большинства ОО вообще отсутствуют локальные нормативные акты, регламентирующие оценку качества образования. Там же, где они есть, их содержание относится прежде всего к внешней, а не внутренней оценке. Можно сделать заключение о том, что результаты внешней оценки являются определяющими и для самой школы.

Этот факт подтверждается не только многочисленными неформальными беседами, которые вели авторы статьи с директорами школ, учителями, родителями, но и конкретными данными. В 2018 году мы провели опрос среди 200 педагогов из различных регионов России. На вопрос «Каковы наиболее значимые критерии для оценки качества образовательной деятельности школы?» были получены такие ответы:

- результаты ЕГЭ — 66% респондентов;
- профессиональный уровень педагогов, работающих в школе, — 63%;
- процент выпускников, поступивших в вузы, — 46%.

Налицо, с нашей точки зрения, дисбаланс, когда внешняя оценка либо подменяет собой внутреннюю оценку либо у школ внутренней системы оценки качества образования вообще не существует. Те локальные нормативные акты, которые нам удалось увидеть, в большинстве случаев однотипны, что также может указывать на формальный подход при разработке этого важного для школы документа. На важность наличия внутренней системы оценки качества образования указывают результаты ответов, которые были получены из указанного выше опроса. На вопрос «Кто может оценивать качество преподавания?» 66% респондентов указали на администрацию школы, 59% — на самого учителя, 58% — на учащихся, 38% — на родителей и лишь 25% — на органы управления образования. На наш взгляд, исходя из этих данных, можно сделать следующие выводы:

- качество преподавания является самым важным фактором, влияющим на качество образования (об этом говорят различные исследования в области образования), и наши педагоги считают, что главные оценщики в этом плане — **внутренние** оценщики;
- представляется крайне важным фактом то, что педагоги указывают на обучающихся как на важных оценщиков их профессиональной деятельности (а нередко приходится сталкиваться с негативным отношением многих педагогов к опросам обучающихся).

При разработке локального нормативного акта, регламентирующего внутреннюю систему оценки качества образования, авторы исходили из миссионерской цели внутренней системы оценки качества образования (далее — ВСОКО), которая призвана связать воедино различные аспекты деятельности ОО, чтобы ученику было интересно в школе в целом и на конкретном уроке, чтобы он получал на высоком уровне те знания и умения, которые ему будут необходимы во взрослой жизни.

Как функционирует внутренняя система оценки качества образования

Обеспечение функционирования внутренней системы оценки качества образования относится к компетенции образовательной организации (п. 13 ч. 3 ст. 28 Федераль-

ного закона «Об образовании в Российской Федерации» (далее — Закон)).

Качество образования — комплексная характеристика образовательной деятельности и подготовки обучающегося, выражающая степень их соответствия федеральным государственным образовательным стандартам, образовательным стандартам, федеральным государственным требованиям и (или) потребностям физического или юридического лица, в интересах которого осуществляется образовательная деятельность, в том числе степень достижения планируемых результатов образовательной программы (п. 29 ст. 2 Закона).

На законодательном уровне понятие внутренней системы оценки качества образования не определено. Мы этот термин будем понимать как **деятельность участников образовательных отношений по оценке качества подготовки обучающихся, образовательной деятельности общеобразовательного учреждения, профессиональной компетентности педагогических работников**.

Виды образования, группы обучающихся, работников и (или) виды образовательных программ или их частей, в отношении которых проводится оценка качества подготовки обучающихся и уровня организации работы по реализации образовательных программ, а также условия, формы, методы проведения оценки качества подготовки обучающихся и показатели, характеризующие критерии оценки качества образовательной деятельности, школа устанавливает самостоятельно.

Внутренняя оценка качества образования проводится не чаще одного раза в учебный модуль и не реже одного раза в год.

ВСОКО должна помочь ответить на следующие вопросы:

- 1) насколько образовательный процесс в ОО достигает результатов, соответствующих целям, поставленным государством;
- 2) насколько образовательный процесс достигает результатов, соответствующих собственным целям и задачам школы;
- 3) каковы сильные и слабые стороны в деятельности школы и педагогических работников, в каких направлениях эти достижения выше, в каких ниже.

Объективность полученных результатов во многом будет зависеть от уровня доверия между педагогическими работниками и руководством школы, между самими педагогическими работниками, между членами комиссии по оценке качества образования и оцениваемыми.

ВСОКО функционирует на основании положения, вариант которого представлен ниже.

Положение о функционировании внутренней системы оценки качества образования

1. Общие положения

1.1. Настоящее положение разработано в соответствии с Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации».

1.2. Действие настоящего положения распространяется на всех участников образовательных отношений и администрацию образовательной организации (далее — школы).

2. Цели, задачи, направления, принципы внутренней системы оценки качества образования

2.1. Цели ВСОКО:

- 2.1.1. повышение качества образования и эффективности работы педагогического коллектива по реализации федеральных государственных образовательных стандартов общего образования (далее — ФГОС ОО);
- 2.1.2. поддержка перехода школы от учебно-дисциплинарной к личностно ориентированной модели образования.

2.2. Задачи ВСОКО. Задачами ВСОКО являются:

- 2.2.1. предоставление информации участникам отношений в сфере образования об уровне освоения обучающимися, классом, школой образовательных программ или их частей;
- 2.2.2. оценка качества условий, в которых пребывают обучающиеся;
- 2.2.3. обеспечение принятия решений в области планирования развития и повышения эффективности деятельности школы;
- 2.2.4. выявление положительного педагогического опыта и профессиональных дефицитов у педагогических работников.

2.3. Предмет оценивания ВСОКО

Предметами оценивания ВСОКО выступают:

- 2.3.1. качество преподавания в соответствии с ФГОС ОО;
- 2.3.2. профессиональная компетентность и деятельность педагогических работников;
- 2.3.3. удовлетворенность участников образовательных отношений качеством образовательной деятельности школы;

2.3.4. состояние образовательной среды школы;

2.3.5. взаимодействие с семьями обучающихся.

2.4. Принципы ВСОКО. ВСОКО построена на следующих принципах:

- 2.4.1. коллегиальность в процессе оценивания, обработке данных и интерпретации результатов;
- 2.4.2. сочетание оценки комиссии и самооценки педагогических работников;
- 2.4.3. открытость: результаты оценки доступны для обсуждения родительским и профессиональным сообществом, а также местному социуму;
- 2.4.4. валидность, надежность применяемого для оценивания инструментария;
- 2.4.5. критериально-уровневый подход в оценивании результатов образовательной деятельности;
- 2.4.6. простота в получении и обработке данных.

3. Методы оценивания

3.1. В рамках реализации ВСОКО предусмотрены основная и вспомогательная процедуры оценивания.

3.2. В ходе **основной процедуры оценивания** используются следующие методы:

- 3.2.1. наблюдение за качеством преподавания на уроке;
- 3.2.2. выполнение внутренних диагностических работ;
- 3.2.3. самооценивание педагогических работников;
- 3.2.4. анкетный опрос обучающихся и их родителей (законных представителей);
- 3.2.5. развивающая (индивидуальная) беседа члена администрации школы с педагогическим работником.

3.3. В ходе **вспомогательной процедуры оценивания** используются следующие методы:

- 3.3.1. интервьюирование родителей (законных представителей) обучающихся и педагогов;
- 3.3.2. сбор статистической информации;
- 3.3.3. измерение уровня развития мыслительной и мотивационной сферы обучающихся.

4. Инструментарий оценивания

К инструментам оценивания в рамках ВСОКО относятся:

- 4.1. карта оценивания профессиональной деятельности педагогического работника (см. приложение 1);
- 4.2. технологическая карта анализа урока (см. приложение 2);
- 4.3. бланк самооценки педагога (см. приложение 3);
- 4.4. соглашение между представителем администрации школы и педагогическим работником «Приоритетные задачи на новый учебный год» (см. приложение 4);

- 4.5. анкеты для опроса учащихся, их родителей (законных представителей) и педагогических работников;
 4.6. диагностические работы;
 4.7. психологический инструментарий.

5. Комиссия по оценке качества образования

- 5.1. Состав комиссии по оценке качества образования формируется на основании приказа директора школы из представителей администрации, педагогических работников и родительской общественности.
 5.2. Сроки работы комиссии и порядок предоставления результатов работы комиссии устанавливаются приказом директора школы в начале нового учебного года (не позднее 10 сентября).

6. Использование результатов ВСОКО

- 6.1. Результаты ВСОКО могут быть использованы:
 — для материального и морального поощрения педагогических работников и администрации школы;
 — для предоставления работы школы и ее результатов профессиональному сообществу и социуму;
 — для публикаций в средствах массовой информации.
 6.2. Результаты ВСОКО должны быть использованы:
 • при разработке и анализе выполнения программы

развития школы;

- при разработке и анализе результатов реализации образовательных программ;
- при разработке и анализе результатов реализации планов работы школы и ее подразделений;
- при подготовке отчета о результатах самообследования школы;
- при самооценке педагогическими работниками своей профессиональной компетентности и деятельности;
- при оценке администрацией школы профессиональной компетентности и деятельности педагогических работников.

7. Заключительные положения

- 7.1. Настоящее положение вступает в силу с момента подписания директором школы приказа о его утверждении.
 7.2. Внесение поправок и изменений в положение производится директором школы с учетом мнения органов государственного-общественного управления школой и комиссии по оценке качества образования.
 7.3. Настоящее положение действительно до принятия его новой редакцией.

Приложение 1

Карта оценивания профессиональной деятельности учителя начальных классов

Ф.И.О. _____

Должность _____

Уровень образования _____

Наличие квалификационной категории _____

Последний год аттестации _____

1. Приоритетные задачи на 2018/2019 учебный год:

- 1) ...
 2) ...

2. Социальный портрет класса

Количество родителей с высшим образованием (%)	
Количество детей группы риска (чел., %)	
Количество детей с ОВЗ по данным школьной службы сопровождения образовательного процесса (чел., %)	

3. Предметное тестирование учителей в центре независимой диагностики Московского центра качества образования*

* Если участия в диагностике не принимали, указываете «не участвовал(а)», если не хотите публиковать конкретные данные, можете указать «участник».

Предмет	Первичный балл / процент выполнения заданий	Год проведения

4. Ресурсы для профессионального развития

Показатель	Индикатор «участник», «не участвовал» или «_ место*»
4.1. Значимые мероприятия	
Всероссийская олимпиада школьников (уровень МРСД** и выше)	
Конкурс детских проектных и исследовательских работ «Калейдоскоп идей» (внутришкольный конкурс)	
Конкурс педагогического мастерства «Педагог "Школы навыков XXI века"» (внутришкольный конкурс)	
Конкурс проектных и исследовательских работ (уровень МРСД и выше)	
Московская электронная школа (МЭШ)	
Проект «Музеи. Парки. Усадьбы»	
Проект «Не прервется связь поколений»	
Иное (указать конкретно)	
4.2. Методическая и инновационная деятельность (в случае «+» указывается название и месяц, в случае отсутствия ставится «-»)	
Тема методической или инновационной деятельности	
Форма представления результатов методической или инновационной деятельности: открытый урок/занятие/мероприятие (название), мастер-класс (название), публикация (название) и т.п.	
Формы повышения квалификации (курсы, образовательные стажировки, конференции и т.п. с указанием их наименования и проводящей мероприятие организации с указанием наименования и года/месяца участия)	
Используемое УМК	
Другое	

5. Удовлетворенность участников образовательных отношений

Показатель	Индикатор (уровень/баллы/средний балл по школе)***		
	% в классе (по максимуму положительно)	Средний % по школе	Уровень
1	2	3	4
5.1. Оценка учащихся			
Отношения в классе			
Психологический климат			

* Если есть место, то указывается уровень: МРСД, город, РФ или сколько сценариев уроков принято для публикации в МЭШ.

** МРСД — межрайонный совет директоров школ, соответствует уровню административного округа в Москве.

*** Уровни: 1) критический — 0 баллов; 2) пограничный — 1 балл; 3) достаточный — 2 балла; 4) высокий — 3 балла.

1	2	3	4
Критерии оценивания (понятные ребенку)			
Работа в группе, паре			
Самооценка, взаимооценка			
Работа на уроке с различными источниками информации			
Слука на уроках			
Вариативное домашнее задание			
Включенность в проверку домашнего задания на уроке			
Объем домашних заданий			
Помощь в выполнении домашних заданий			
Рейтинг предметов (укажите 2–3 самых интересных и неинтересных для учащихся предмета)	Самые интересные предметы: _____ Самые неинтересные предметы: _____		
5.2. Родители			
Общая оценка ими качества образования			
Способы взаимодействия родителей с педагогами			
Уровень коммуникации с классным руководителем			
Участие родителей в школьной жизни			
Удовлетворенность родителей преподаванием предмета			
Удовлетворенность родителей по критерию «Безопасность»			
Рейтинг предметов (укажите 2–3 предмета, преподавание которых наиболее удовлетворяет или не удовлетворяет родителей)	Удовлетворяет преподавание предметов: _____ Не удовлетворяет преподавание предметов: _____		
5.3. Классный руководитель			
Показатель	Индикатор (количество)		
Экскурсии и посещения музеев			
Посещение театров			
Проведенные праздники			
Другое			

6. Учебные результаты учащихся

Показатель	Индикатор (количество)	
6.1. Итоги по учебному году		
учащиеся, обучающиеся на 5		
учащиеся, обучающиеся на 4 и 5		
6.2. Результаты независимых диагностических работ (по классу (школе, региону))		
	Индикатор	
	%	Уровень*
1	2	3
6.2.1. Итоговые работы МЦКО, 1–3-е кл.		
Математика		
Русский язык		
Чтение		
6.2.2. МЦКО МПУ 4-й кл.		

* Уровень определяется организацией, проводившей диагностику.

	1	2	3
6.2.3. МЦКО МГЧ, 4-й кл.			
6.2.4. ВПР, 4-й кл.			
Математика			
Русский язык			
Окружающий мир			
6.3. Оценка экспертами посещенных уроков*			

Общий уровень оценки профессиональной деятельности: _____

Приложение 2

Технологическая карта анализа урока

Дата _____ Класс _____ Учитель _____

Тема урока _____

№ п/п	Критерии	Дескрипторы	Баллы
1	2	3	4
1	Целеполагание	Цель не поставлена	0
		Цель декларативно поставлена учителем	1
		Учащиеся включены в постановку цели	2
		Проблемная постановка цели (проблемные вопросы, проблемные ситуации, загадки, групповое обсуждение того, что знали и хотели бы узнать еще)	3
2	Проверка домашнего задания	Нет такого этапа	0
		Домашнее задание сдается на проверку учителю без обсуждения с учащимися, или проверка д/з организована на уроке, но в процесс проверки вовлечено менее 50% учащихся	1
		Проверка домашнего задания организована на уроке, значительная часть учащихся вовлечена в процесс проверки	2
		Проверка домашнего задания организована на уроке, и все учащиеся полностью вовлечены в процесс его проверки	3
3	Наличие межпредметных связей	Межпредметные связи отсутствуют	0
		Наличие ссылок или сравнение на применение изучаемого материала в других предметах	1
		Связь полученных знаний с жизнью (абстрактно)	2
		Связь полученных знаний с личным опытом ребенка	3
4	Применение учителем на уроке активных педагогических технологий (например: проектной, исследовательской, игровой, проблемной, ТРИЗ, дискуссионной, смешанного обучения и т.п.)	Активные педагогические технологии на уроке не применяются	0
		Активные педагогические технологии применяются учителем на уроке частично	1

* Указывается количество баллов и уровень. Данный показатель определяется на основании «Технологической карты оценки урока».

1	2	3	4
		Активные педагогические технологии применяются учителем в течение всего урока	2
5	Применение учителем на уроке коллективных форм учебной деятельности	Не применяются	0
		Группы (пары) и роли сформированы учителем, для учащегося нет ситуации выбора	1
		Учителем предоставлена ученикам возможность самостоятельного распределения по группам/парам	2
6	Педагог создает условия для использования учащимися кроме учебника других источников информации (словари, справочники, наглядные пособия, таблицы, интернет и т.п.)	Учащиеся используют учебник как основной источник информации	0
		Учителем созданы условия для использования учащимися различных источников информации	2
7	Охват учащихся, включенных в изучение новой темы	В изучение новой темы включено менее 50% учащихся	0
		В изучение новой темы включены от 50 до 80% учащихся	1
		В изучение новой темы включены все учащиеся	3
8	Оценивание работы учащихся на уроке (организация обратной связи = формирующее оценивание)	Не произошло на уроке или учитель объявляет оценки без комментариев	0
		Учитель объявляет оценки со своими комментариями	1
		Учитель организует оценивание по заранее определенным для учащихся четким критериям	2
		Учитель организует оценивание по заранее определенным для учащихся четким критериям, включая самооценку и взаимооценку	3
9	Домашнее задание	Домашнее задание, единое для всех учащихся	0
		Педагог предлагает ученикам вариативное домашнее задание	2
10	Самостоятельная деятельность учащихся	Учитель только презентует материал (самостоятельная деятельность ученика практически отсутствует)	0
		Деятельность учителя в целом доминирует над самостоятельной деятельностью учащихся	1
		Самостоятельная деятельность учащихся в целом доминирует над самостоятельной деятельностью учителя	2
		Учитель выступает в роли модератора, координатора самостоятельной деятельности учащихся	3
11	Характер педагогического общения на уроке	На уроке ощущается напряженная атмосфера, учащиеся выглядят скованными	0
		На уроке ощущается позитивная атмосфера доверия и сотрудничества	2
12	Рефлексия	Учитель завершает урок без его оценки со стороны учащихся	0
		Учитель предлагает учащимся оценить урок: «Что тебе запомнилось на уроке больше всего? Что нового (полезного) для себя узнал, чему новому научился? Что тебе показалось трудным на уроке? Почему?»	2

Максимальное количество возможных баллов — 30 баллов.

Уровни качества учебного занятия:

- недостаточный — менее 15 баллов;
- критический — от 15 до 20 баллов;
- оптимальный — от 20 до 25 баллов;
- высокий — более 25 баллов.

Дополнительные комментарии, рекомендации эксперта: _____

Приложение 3

Бланк самооценки педагога

1. Какие задачи вы ставили перед собой в этом учебном году? _____
2. Оцените выполнение указанных задач.

Задача	Оценка (по пятибалльной шкале)
№ 1	
№ 2	
...	

Свою оценку аргументируйте. Что удалось? Что не уда-

лось? Почему? _____

3. Какие наиболее яркие события/достижения в вашей профессиональной деятельности в этом учебном году вы бы отметили? _____

4. Оцените свою удовлетворенность качеством преподаваемых вами уроков/занятий в этом учебном году по пятибалльной шкале _____

Свою оценку аргументируйте. Что лучше всего удается? Какие сложности? Почему? _____

5. Оцените свою удовлетворенность характером ваших взаимоотношений с обучающимися по пятибалльной шкале _____

Свою оценку аргументируйте. Что лучше всего в этом плане удается? Какие встречаются сложности? Почему? _____

6. Подумайте, какие 2–3 наиболее сильные стороны и 2–3 дефицитные точки (точки роста) имеются в вашей профессиональной деятельности.

Сильные стороны	Точки роста

7. Исходя из проведенной самооценки, сформулируйте 1–2 приоритетные задачи для вас на новый учебный год _____

Приложение 4

Результаты индивидуальных (развивающих) бесед с учителями физической культуры

Ф.И.О.	Приоритетные задачи на 2018/2019 уч. г.	Мероприятия	Индикатор
	Снизить дифференциацию в оценке учащимися разных классов интереса к уроку	Внести коррективы в содержание и технологию проведения уроков	Не менее 70% учащихся оценивают урок как очень интересный
	Снизить количество учащихся, регулярно прогуливающих уроки физкультуры или приходящих на урок без формы (в настоящее время таких учащихся примерно 25%)		Количество учащихся (не более 10%)
	Добиться высоких результатов на межшкольной спартакиаде кадет (10–11-е классы)	Проведение уроков в контексте видов спорта, включенных в спартакиаду. Эффективное использование третьего часа физической культуры, часов дополнительного образования и внеурочной деятельности. Тесное взаимодействие со старшими воспитателями кадетских классов и завучами	Призовые места
Рекомендация: пройти курсы повышения квалификации по работе с детьми с ОВЗ			

«___» ___ 20_ г.

Беседу провел _____ (заместитель директора школы
Ф.И.О.)

Учитель _____ (Ф.И.О.)

Оценка профессиональной деятельности и компетентности педагогического работника

В представленном положении предметом оценивания являются пять позиций. Описание работы по каждой из них достойно не одной статьи, поэтому в этой публикации мы ограничимся описанием работы школы по оценке профессиональной деятельности и компетентности педагогического работника, важной составляющей которой является мнение учащихся.

Как известно, отношение к мнению школьников при оценке качества преподавания в сообществе педагогических работников крайне неоднозначно. Д. Хэтти в книге «Видимое обучение» указывает на то, что «оценка, данная учениками, является важной характеристикой качества преподавания и их собственной учебы, и тот факт, что педагогические работники не стремятся обращаться к столь существенному источнику информации, вызывает сожаление». Аналогичную мысль высказывает в своей книге «Вот что называется школой» Д. Гудлэд: «Ученики могут быть довольно надежными индикаторами динамики класса, не сразу замечаемой или ощущаемой посетителями уроками. А почему нет? Они непосредственно включены в учебный процесс и, несомненно, понимают, что происходит». Действительно, именно ученики изо дня в день являются непосредственными свидетелями того, что происходит на уроке.

Можно ли опираться только на мнение детей? Конечно, нет. Достичь объективной картины в оценивании качества образования достаточно сложно, если вообще возможно, и мы можем к ней только приближаться. И в этом смысле опрос школьников — это один из инструментов данного «приближения», причем очень важный инструмент.

В течение трех последних лет администрация школы проводит опрос среди учащихся 4–11-х классов с использованием инструментов, предоставляемых Google. Вопросы анкет сформулированы таким образом, чтобы администрация и непосредственно сам педагогический работник могли узнать:

- об атмосфере в классе;
- об интересе учащихся к тому или иному предмету;

- об удовлетворенности учащегося качеством образования.

И самое главное, опрос позволяет выявить мнение обучающихся о том, что происходит на уроке, какие формы и методы преподавания учитель применяет на занятии. Например, в анкете есть вопросы такого содержания, которые помогают получить информацию о качестве реализации ФГОС ОО. Школьники должны указать, насколько часто они включены в активные формы обучения, отвечая на следующие вопросы:

- как часто на уроках я работаю в группе?
- Как часто на уроках я могу выбирать различные виды домашнего задания?
- Как часто на уроках я оцениваю свою работу?
- Как часто на уроках я оцениваю работу своих товарищей?
- Знаю ли я, по каким критериям учитель оценивает мою работу?
- Пользуюсь ли я на уроках кроме учебника другими источниками информации: энциклопедиями, справочниками, интернет-ресурсами?
- Ставлю ли я цели урока совместно с учителем?

Очень важным для нас представляется вопрос: «Рекомендовал бы ты обучение в своем классе/школе товарищу?» По сути, этот вопрос раскрывает общую удовлетворенность учащегося тем, что происходит в классе/школе. На профессиональном языке это может звучать как оценка качества образования.

Получив эти данные, администрация школы предоставляет их как информацию к размышлению самому педагогическому работнику. Эти данные являются именно информацией к размышлению, а не административной «дубиной». Они должны стать, наравне с другими источниками информации о профессиональной деятельности педагогического работника, новыми возможностями для его профессионального роста.

Эти новые возможности не приходят к большинству педагогических работников сами собой, поэтому в школе организуются развивающие беседы представителя администрации школы с педагогическими работниками. Главный принцип этих бесед: открытость, доверие друг к другу, понимание того факта, что у педагогического работника и управленца одни общие задачи: повышение у школьников мотивации к обучению и совершенствование качества преподавания.

Коротко этот процесс можно описать в виде нескольких последовательных шагов.

1. В начале учебного года администрация школы выдает педагогическому работнику «Карту оценки профессиональной деятельности» как некоторый ориентир, который позволяет учителю самостоятельно фиксировать те или иные аспекты своей профессиональной деятельности.
2. В конце учебного года педагогический работник получает итоги опроса школьников и другую информацию, характеризующую его профессиональную деятельность в истекшем году.
3. Педагогический работник получает «Лист самооценки», по которому он готовится к развивающей беседе с представителем администрации школы.
4. Проводится развивающая беседа, цель которой — анализ деятельности педагогического работника в истекшем году и выработка приоритетных задач на новый учебный год.
5. Представитель администрации школы, проводивший беседу, оформляет результаты беседы в виде таблицы «Приоритетные задачи педагогического работника на новый учебный год» и согласовывает ее с педагогом. Этот документ подписывается обеими сторонами и в дальнейшем может служить также и основанием для мотивирующих выплат педагогу.

Первый опыт проведения подобных развивающих бесед вызвал высокий интерес к ним со стороны педагогических работников. Подтверждением этого вывода являются результаты опроса.

1. Оцените практическую значимость беседы для анализа вашей профессиональной деятельности в истек-

- шем учебном году (1 балл — совершенно бесполезно, 10 баллов — очень полезно) — 82% педагогов поставили от 8 до 10 баллов (высокий уровень оценки).
2. Оцените практическую значимость беседы для планирования вашей профессиональной деятельности в новом учебном году (1 балл — совершенно бесполезно, 10 баллов — очень полезно) — 84% педагогов поставили от 8 до 10 баллов (высокий уровень оценки).
3. Оцените атмосферу (открытость, доброжелательность), в которой проходила беседа (1 балл — совершенно не удовлетворила, 10 баллов — полностью удовлетворила) — 93% педагогов поставили от 8 до 10 баллов (высокий уровень оценки).
4. Я бы рекомендовал проведение подобных бесед с другими педагогами школы (1 балл — однозначно не рекомендовал, 10 баллов — однозначно рекомендовал) — 80% педагогов поставили от 9 до 10 баллов (очень высокий уровень рекомендации).

В заключение хочется вновь отметить, что оценка качества образования — это крайне сложный процесс. Приблизиться к объективности в ней мы сможем лишь при заинтересованности в такой оценке всех членов управленческой команды, ее умении работать с полученными данными и использовать их для проектирования будущего школы!*

* Авторы статьи выражают признательность членам управленческой команды средней общеобразовательной школы № 2116 г. Москвы: заместителю директора школы М.А. Васильевой, методистам А.В. Гуровой, Т.А. Демировой, А.В. Мининой, без активного участия которых не появилась бы данная статья.

Мы продолжаем разговор о руководстве педагогическим коллективом в условиях недостаточности ресурсов. Чтобы сделать этот процесс эффективным, руководителю, по примеру лауреата Всероссийского конкурса «Директор школы – 2016» Александра Георгиевича Овсиевского, следует проанализировать, что определяет желание педагогов работать в его школе. В этом может помочь простая анкета, которая предложена в данном материале. Мы уверены, что если вы рискнете провести анкетирование и проанализируете полученные результаты, то узнаете много интересного о мотивации своих педагогов, а главное, поймете, почему же они трудятся именно у вас. Но даже если вы не рискнете анкетировать своих учителей, то у нашей редакции нет сомнений, что из размышлений автора вы почерпнете немало полезного для себя.*

Мотивация

труда педагогов: возможности в условиях ограниченности финансовых ресурсов



А.Г. Овсиевский, заслуженный учитель РФ, директор МБОУ «Гимназия № 40 им. народного учителя СССР Р.С. Овсиевской» г. Барнаула

Кто и почему становится работником школы

Учитель, педагог дополнительного образования, лаборант, рабочий по обслуживанию здания, библиотекарь и другие люди, работающие в школах нашего города, никогда не были среди тех, кто получал достойную заработную плату. Изменения, которые начались в оплате труда работников образовательных учреждений в 2008 году, также не принесли высоких зарплат. Подушевое финансирование, стимулирующий фонд и прочие новации породили массу проблем, конфликтов, обид. Конечно, через 2–3 года педагоги, да и другие работники образования, по привычке к заполнению листов о своих достижениях, к баллам,

заседаниям комиссий и советов школ. Но чувство несправедливости осталось! При всяком случае недовольство тех или иных работников школ резко проявляется в высказываниях, протестных голосованиях, неудобных вопросах к руководству. Новая система оплаты труда, которая теперь уже и не очень-то новая, с моей точки зрения, не оправдала себя: количество документов значительно возросло, число заседаний по вопросам оплаты труда резко увеличилось, а динамика роста зарплаты во всех ее компонентах если и есть, то минимальная.

Тогда почему же люди работают в школах? Во-первых, по призванию, во-вторых, из-за небольшого, но стабильного заработка, в-третьих, потому, что нигде особенно никто их не ждет и не зовет (во всяком случае у нас в городе).

Где-то читал уже давно, что в каждой организации, на каждом предприятии существует некая закономерность: 15% работников трудятся от души за идею, 60% сотрудников необходимо как-то и чем-то стимулировать, а 25% состава — это балласт, который толком работать не будет

* См. материалы рубрики «Работа с кадрами» в № 1, 4, 5, 7 за 2018 год.

ни при каких условиях. Последних можно наказывать, подгонять, уговаривать, но это будет приносить лишь временное улучшение. Естественно, что в школах иметь 25% работников в качестве балласта является большой роскошью и такое обычно не допускается. Однако какая-то часть школьного коллектива все-таки старается занять позицию, при которой можно не напрягаться и относительно спокойно дожидаться пенсии. Поэтому главной стратегической задачей для администрации нашей гимназии и меня как директора является формирование кадрового потенциала коллектива за счет тех 15 и 60% сотрудников, о которых я писал выше.

Приглашать в гимназию тех, кто не может не быть учителем, — это мой девиз последних пяти лет. В прежние годы было легче с кадрами и по количеству желающих поступить на работу, и по качеству их подготовки в вузе. В наши дни сложнее. Сколько я видел молодых людей, которые отбывали повинность на педагогической практике: им не был интересен ни их предмет, ни дети, к которым они приходили на 1–2 месяца. При этом ученики чувствовали, что студенты-практиканты просто «отбывают срок», и не стремились с ними общаться.

Однако каждый раз в группе практикантов находятся девушки и юноши, с которыми у гимназистов сразу устанавливается контакт, возникает симпатия. Вот на этих студентов мы сразу обращаем свое пристальное внимание. Интересуемся их учебной, жизненными целями, достижениями, отношениями со сверстниками, преподавателями и многим другим. Именно из таких студентов-практикантов мы формируем и пополняем свой педагогический коллектив. Вольно или невольно мы ищем тех молодых педагогов, для которых деньги, несомненно, важны, но это не главное, ради чего надо работать в школе.

Три года назад я не принял в гимназию молодого филолога с красным дипломом. Никто не сомневался в ее отличных знаниях русского языка и литературы, в умении выступать на научных конференциях, писать забористые статьи в газеты. Однако на уроках она смотрела на детей свысока, не находила нужных слов для тех, кто ошибался в ответах, путался в знаках препинания. А когда выпускница филфака университета объявила мне о своих условиях работы у нас в качестве учителя, я четко осознал, что ее финансовые запросы, требования по учебной нагрузке и нежелание брать на себя классное руководство выходят за рамки моего понимания роли учителя в школе. Девушку мой отказ принять ее на работу очень удивил, но я честно пояснил свою позицию.

А вот другой пример из нашей практики. В конце 2014 года одна из учителей начальных классов собралась в декретный отпуск. На ее место я сразу же пригласил недавнюю практикантку, о которой мне с восторгом говорили коллеги в начале учебного года. 4-й класс принял новенькую настороженно, но уже через неделю дети с визгом бежали к ней на уроки и не хотели уходить после занятий. Прошло всего несколько месяцев, и в первый класс, который она набирала, буквально за первую неделю набора родители будущих первоклассников записали более двадцати своих чад. А все потому, что услышали отзывы о ее работе родителей выпускного 4-го класса и посмотрели, как она справляется с малышами в подготовительном классе.

Что определяет желание работать в гимназии?

Не могу взять на себя смелость говорить, что в нашей гимназии трудятся одни альтруисты, но то, что деньги не являются главным мотивом педагогической деятельности для подавляющего большинства, утверждать могу. Не так давно на заседании педагогического совета я провел анкетирование среди своих коллег по следующим вопросам:

1. Хотели бы вы уйти из школы и перейти на работу в учреждение, которое не связано с обучением и воспитанием детей?
2. Почему вы работаете в нашей гимназии?
3. Вы считаете, что верно выбрали свой профессиональный путь?

И ветераны педагогического труда, и учителя среднего возраста, и начинающие педагоги дружно ответили на мои вопросы. Ответы меня порадовали. На первый вопрос все ответили, что не мыслят себя в ином профессиональном качестве. На третий вопрос подавляющее большинство ответили утвердительно, но несколько коллег отметили, что выбрали бы для преподавания не немецкий язык, а английский, не физику, а информатику, не химию, а биологию.

А по второму вопросу ответы были разнообразными, причем мне думается, что эти ответы и характеризуют мотивацию педагогов относительно нематериальных ресурсов в моей управленческой деятельности.

Мои коллеги отметили семь факторов, которые определяют их желание работать именно в нашей гимназии.

1. Уважительное отношение к личности каждого учителя и демократические порядки в гимназии.

Чего греха таить, во многих школах со стороны администрации к педагогам предъявляются очень жесткие требования, которые иной раз противоречат здравому смыслу, с моей точки зрения. Например, в одной из школ директор не разрешает учителям приходить на выпускные вечера, в другой за минутное опоздание на урок могут объявить выговор. Не буду спорить, возможно, такой стиль деятельности школьного руководства приносит свои положительные результаты. Я думаю иначе: учитель без страха перед начальником более эффективен в профессиональной деятельности во всех смыслах и отношениях. Мы стараемся, чтобы демократические процедуры (выборы, принятие коллективных решений, учет позиции меньшинства по какому-либо вопросу, согласованность действий и т.д.) были реальными, а не только зафиксированными на бумаге в том или ином документе. А еще педагоги ощущают свою защищенность, которую обеспечивает администрация гимназии. Это и объективная аттестация, и справедливое распределение учебной нагрузки, и помощь в сложных жизненных ситуациях, и защита от тех родителей учащихся, которые умеют придумать свои правила и порядки, которые якобы должны быть в гимназии, а учителя обязаны действовать согласно пожеланиям этих мам и пап и игнорировать закон «Об образовании в Российской Федерации». Я сам и мои заместители периодически на родительских собраниях, заседаниях родительских комитетов ведем разъяснительную работу с родителями, защищая учителя, классного руководителя от тех, кто считает, что одноклассник, обидевший их ребенка, должен быть исключен из гимназии, от тех, кто считает, что надо изучать математику и русский язык, а без физкультуры, ОБЖ и рисования можно обойтись... Причины таких нападков в основном лежат на поверхности: у ученика тройка по физкультуре или по рисованию, а родителям хочется, чтобы были пятерки. Кто виноват? Учитель. Хотя учитель и предлагает самые разные варианты решения проблемы: выполнить дополнительные упражнения, подготовить теоретический материал по теме и т.д.

2. Возможность общения на профессиональном уровне с преподавателями вузов города.

Более 30 лет наша гимназия сотрудничает с различными факультетами Алтайского государственного университета, Алтайского государственного технического университета, Алтайского государственного педагогического универси-

тета. В гимназии совместно с нашими учителями трудятся доктора и кандидаты наук. Работа с ними в профильных классах обогащает учителей, дает возможность узнать много нового от коллег из вузов. Особенно актуально это сотрудничество в формате подготовки гимназистов к единому государственному экзамену.

3. Возможность реализации творческих проектов, которые задумываются учителями-предметниками в рамках работы научно-методических кафедр гимназии.

За последние три года таких проектов состоялось более десяти. Назову наиболее яркие.

Кафедра учителей истории и обществознания подготовила проект «Исторический марафон: вехи отечественной истории». Это командные соревнования знатоков истории России, в которых год от года принимают участие все большее число школ нашего города.

Кафедра учителей математики, физики и информатики успешно реализует проект «Научные чтения памяти Е.Н. Колосовой». В семи номинациях и научной конференции учителей города и всего края на базе нашей гимназии ежегодно принимают участие более 150 человек. Юные исследователи из начальных классов, среднего звена и старшеклассники выступают с докладами, рефератами по самым разнообразным темам, получают консультации от учителей, преподавателей высших учебных заведений.

Кафедра учителей русского языка и литературы совместно с учителями информатики подготовила проект «Телемост Барнаул — Донбасс». В преддверии Дня Победы наши педагоги провели среди учащихся гимназии сочинение «Война глазами детей», списались с педагогами одной из школ города Донецка, которым предложили провести аналогичное сочинение среди учеников их школы. По взаимному согласию подготовили видеоролики о своих городах, вопросы детей друг к другу, обобщили материалы сочинений о войне и провели трехчасовой телемост, который не оставил никого равнодушным, потому что рассказы ребят из Донецка о пережитом за последние годы вызвали много эмоций.

Учителя математики гимназии организовали стажерскую площадку по сложным вопросам преподавания математики, подготовке учащихся к ЕГЭ. Их работа вызвала огромный интерес у педагогов школ города и всего края.

4. Возможность участия в профессиональных педагогических конкурсах.

В последние несколько лет администрация гимназии стремится активизировать участие учителей в конкурсах, которые проводятся в масштабах района, города, края и всей России.

Дорога открыта каждому, помощь и поддержка гарантирована всем. С нашей точки зрения, интеллектуальные горизонты учителя должны постоянно расширяться, а участие в конкурсе предоставляет такую возможность. Ежегодно программы конкурсов усложняются, требования повышаются. Это вполне логично. Но логично и то, что учителя, решившего участвовать, просто необходимо поддержать. Этим и занимаются администрация, методические объединения (кафедры), коллеги, имеющие соответствующий опыт.

5. Система поощрений, которая практикуется в гимназии.

Успехи учителей и других работников не остаются незамеченными. В нашем городе реально можно представить учителя ко многим наградам (почетные грамоты районной и городской администрации, почетные знаки, медали Алтайского края «За заслуги в труде», «За заслуги перед обществом» и т.д.). За особые заслуги педагогов можно представить к награждению Почетной грамотой Министерства образования и науки Российской Федерации, почетному званию «Почетный работник общего образования Российской Федерации», почетному званию «Заслуженный учитель Российской Федерации». То, что я перечислил, конечно, не исчерпывает всего перечня возможных наград и поощрений. Есть, например, еще Доска почета в районе и городе, есть Доска почета «Учительская слава Барнаула», уже несколько лет в городе присваивается звание «Почетный учитель города Барнаула».

Наград много, но все они достижимы исключительно на конкурсной основе, и это обстоятельство теперь известно каждому нашему учителю. Если раньше можно было еще услышать от педагога: «Я проработала столько-то лет и имею право на грамоту», то в настоящее время есть полное понимание того, что награда — результат высоких показателей в педагогической деятельности, побед учащихся на олимпиадах и конкурсах, диссеминации педагогического опыта и многого-многого другого. Есть также понимание, что представление к награде не исключительное право директора: решение всегда за коллективом коллег, от предметной кафедры и до педагогического совета гимназии. Подобная практика дисциплинирует учителей, снимает психологическую напряженность в коллективе,

настраивает работников на высокоэффективный труд, каждый знает: хорошо поработал — награда не заставит себя ждать.

6. Возможности для горизонтального карьерного роста.

Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации», ФГОС, профессиональный стандарт «Педагог» четко определяют требования к квалификации учителя. В настоящее время оценка профессиональной компетентности (квалификации) учителей осуществляется в процессе аттестации.

В соответствии с действующим порядком проведения аттестации педагогических работников выделяются три уровня профессиональной компетентности:

- уровень соответствия занимаемой должности «учитель»;
- уровень первой квалификационной категории;
- уровень высшей квалификационной категории.

Таким образом, карьерный рост учителя ограничивается лишь обозначенными выше уровнями. Вместе с тем мы считаем, что возможна горизонтальная карьера учителя. Она может быть представлена с позиции содержания практической деятельности учителя как:

- педагога-наставника (имеет первую или высшую квалификационную категорию, успешный опыт участия в проведении стажировок и успешное осуществление наставнической деятельности);
- педагога-методиста (имеет первую или высшую квалификационную категорию, обобщение собственного опыта, получившего признание в ходе общественно-профессиональной экспертизы, в процессе стажировок, опубликованного на муниципальном, окружном или региональном уровне);
- педагога-мастера (аттестован на высшую квалификационную категорию, имеет опыт руководства инновационной деятельностью группы, имеет опубликованные методические статьи в периодических изданиях, сборниках научно-практических конференций, участвует в проведении стажировок на уровне образовательного округа, края);
- педагога-исследователя (аттестован на высшую квалификационную категорию, имеет опыт руководства инновационным проектом, проведения обучающих мероприятий, стажировок для учителей края). Реализует исследовательскую позицию в рамках профессиональной педагогической деятельности и публикует методические статьи по ее результатам в периодичес-

ких изданиях, сборниках научно-практических конференций, ведет персональный методический блог). Учитывая, что 90% членов педагогического коллектива имеют высшую или первую квалификационные категории, претендентов на звание из горизонтальной карьеры достаточно.

7. Особое значение мы придаем повышению роли профсоюзной организации, которая действует в гимназии.

Во-первых, она объединяет абсолютно всех работников, во-вторых, традиционно участвует в решении всех вопросов деятельности нашей организации. Относительно большая финансовая база (на основе профсоюзных взносов), активная позиция профсоюзного комитета позволяют оказывать работникам гимназии материальную помощь, делать подарки их детям, предоставлять путевки

в санатории и профилактории, давать беспроцентные займы. Профсоюзный комитет участвует в подготовке локальных нормативных актов по разным направлениям деятельности, программы развития нашего учреждения, отстаивая интересы работников.

Меры мотивации персонала нашей гимназии из разряда нематериальных ресурсов прямо влияют на повышение качества образовательного процесса. Я мог бы подробно написать о высоком уровне знаний наших учащихся, их победах на предметных олимпиадах, конкурсах и спортивных соревнованиях, об успехах на научно-практических конференциях, в волонтерском движении. Однако, с моей точки зрения, главное то, что из нашей гимназии ученики уходят, только если их семьи переезжают жить в другую местность, а в первый и последующие классы есть очередь из желающих учиться.

Планируя работу в следующем полугодии или учебном году, ставя перед педагогами очередную большую задачу, администрация школы часто ломает голову над тем, как разбудить инициативу учителей, мотивировать коллег на активную включенность в предстоящие дела. Важно, чтобы педагоги выполняли их не только по обязанности, а потому, что загорелись идеей, ощущают себя причастными к большой и важной деятельности. Помочь в этом может такая форма обсуждения, как «Мировое кафе». Все, кто испробовал ее на себе, отмечают вдохновляющую интерактивность и максимальную включенность в процесс обсуждения. Об успешном использовании «Мирового кафе» (The World Cafe) рассказывает призер Всероссийского конкурса «Директор школы – 2013» Елена Михайловна Крюкова. Знание педагогических реалий, большой управленческий опыт, практики в области бизнес-тренинга и коучинга позволяют ей компилировать различные техники и приемы в соответствии с актуальными задачами.

Как разбудить инициативу педагогов

Е.М. Крюкова, директор МАОУ «Гимназия № 47» г. Екатеринбург

Залог активности каждого

«Мировое кафе» дает возможность организовать содержательную работу педагогов по решению конкретных задач планирования, преодолению учебных и воспитательных проблем, формированию и поддержанию на высоком уровне мотивации коллег и других участников образовательных отношений. Есть много вариаций использования этого инструмента в сочетании с иными методиками и приемами.

Я предпочитаю начинать с приема «Грейп-коктейль», чтобы уточнить цели и личную заинтересованность каждого участника, мотивировать их на совместную работу. Суть этого приема состоит в следующем: каждый педагог берет карточку, чтобы записать свое имя и сформулировать ожидания от встречи. Получение такой обратной связи трудно переоценить, оно принципиально важно, поскольку является залогом активного участия каждого педагога — участника встречи.

После приема «Грейп-коктейль» я не объявляю тему обсуждения в готовой, окончательной формулировке, а стараюсь актуализировать индивидуальное восприятие предложенной темы. Такой подход стимулирует активность всех участников встречи и помогает выйти на понимание основных проблемных точек.

Каким образом это происходит? Мне помогает прием «Три корзины»: каждый прописывает на карточке видимую проблему, связанную с заявленной темой, или очевидное противоречие, ее порождающее, а затем «помещает» свое видение в одну из трех корзин, расположенных на доске. Корзина «Блиц» предназначена для быстрого ответа. В корзине «Здесь и сейчас» собираются задачи, решаемые за час-полтора, то есть в ходе текущей встречи. В корзине «Там и тогда» аккумулируются вопросы, требующие системного подхода и большого временного ресурса.

Первыми решаются блиц-вопросы с помощью экспертного мнения или управленческого решения. Для решения вопросов из второй корзины необходимо установить порядок их рассмотрения. Участники с помощью цветных меток голосуют за 5–7 самых актуальных на данный момент формулировок. С этого момента начинается собственно обсуждение в режиме «Мирового кафе».

Первый этап. Сборка недостающих звеньев

Для организации обсуждения нужна хотя бы минимальная подготовка. К примеру, важно организовать пространство встречи. У нас используется следующая расстановка столов в помещении: три вдоль одной стены, три напротив. На каждом столе — лист формата флипчарта, черный маркер и один из вопросов из корзины «Здесь и сейчас», который был признан как актуальный голосованием педагогов.

Участники расходятся, выбирая наиболее интересную для себя тему, и рассказываются. Ведущему необходимо проследить, чтобы численность групп была примерно одинаковой и не превышала шести человек.

Каждая группа выбирает участника, который будет записывать на листе идеи и предложения. Важно фиксировать их без искажений и додумывания. Для обсуждения отводится не менее 20–30 минут.

Практика показывает, что вначале звучат более или менее традиционные решения, и только минут через 15 высказывания становятся более содержательными, оригинальными, конструктивными. Эффективность работы высока, поскольку группа профессионалов концентрируется на одном, достаточно конкретном и значимом для них вопросе (важном аспекте более общей, основной темы обсуждения). При этом происходит обмен реальным практическим опытом и доращивание опыта друг друга до какого-то решения. Бывает так, что у человека есть одна «часть» идеи, а у коллеги — другое недостающее звено, и когда обе части соединяются, решение становится очевидным для всех участников обсуждения. Таким образом, «Мировое кафе» реализует ресурсы коллективного обсуждения. В результате к концу этапа на листе оказывается целый перечень идей по разрешению заявленной задачи.

Второй и третий этапы. Магическое воздействие новизны

Совершая переход к следующему шагу, группы выбирают «хозяина стола», который остается на месте. Остальные пересаживаются за соседний стол, двигаясь по кругу внутри своего ряда: команда первого стола занимает места у второго, вторая группа передвигается за третий

стол, а третья — за первый. Аналогичные перемещения совершают три группы, разместившиеся за столами в противоположной части помещения.

И в этот момент начинается, как говорит замечательный бизнес-тренер, управляющий партнер GrapePeople Russia Марина Курдова, магическое действо. В ходе обычного коллективного обсуждения по предложенной теме эффективная работа длится 20–25 минут, затем энергия участников угасает. В «Мировом кафе» после перехода за соседний стол участники знакомятся с новым вопросом и наработками другой группы. Свежие идеи передает им «хозяин стола», передает, можно сказать, сердцем (он же сам был в составе группы, которая эти идеи наработала), эмоционально заряжая участников. И общая энергетика поднимается! Вначале, сразу после перехода наступает тишина, группы внимательно выслушивают «хозяев». А потом поднимается новая волна группового обсуждения.

На то, чтобы выслушать «хозяина стола», кратко представляющего результаты, уже записанные на листе, вникнуть в проблему и расширить список идей новыми предложениями, уходит следующие двадцать минут.

Третий тур встречи — возвращение групп за свои столы, знакомство с проблемой и пополнение списка уже высказанных предложений — завершает обсуждение. К этому моменту каждый участник успел поработать над всеми темами своего ряда.

Четвертый этап. Обмен эффективными решениями

Листы с зафиксированными на них предложениями развешивают на противоположных стенах зала: три листа на правую часть зала и три листа — на левую. По центру на полу приклеивается полоска скотча — это линия встречи правого и левого рядов. Педагоги из обеих половин зала встают в шеренгу лицом к линии, так образуются пары, участники которых разделены линией. Сначала один участник из пары ведет партнера на свою половину к трем «своим» флипчартам и вкратце представляет результаты работы трех групп: показывает три задачи и три варианта решения каждой из них. А партнер, восприняв эту информацию свежим взглядом, выбирает самое эффективное решение на каждом листе и помечает его цветным кружком. Затем участники пары меняются ролями, переходя к противоположной стене.

Пятый этап. Шесть планов для главной задачи

На завершающем этапе листы возвращаются на «свои» столы, чтобы команды проработали план осуществления выбранных решений. В специальной таблице команда фиксирует, что и в каком порядке необходимо делать, продумывает три главных шага, которые позволят решить стоящую перед их группой задачу либо максимально приблизят к ее решению, определяет ответственных за каждый из трех этапов. Таким образом, результатом встречи в «Мировом кафе» становятся шесть детальных планов решения актуальных для гимназии задач. А их комплексное решение позволит разрешить главную, глобальную задачу (проблему), которая была изначально заявлена на встрече.

Завершается работа рефлексией участников, которые оценивают свои действия, эмоции, степень удовлетворенности результатами.

Далее листы передаются на рассмотрение административно-методическому совету гимназии, куда включены руководители методических объединений, проблемно-творческих лабораторий и рабочих групп. Затем эти решения включаются в планы действий, составляется управленческая мини-программа конкретного проекта и проект запускается.

Сферы и эффекты применения

Плоды деятельности групп становятся материалом для управленческих решений и планов. Как показывает практика, «Мировое кафе» очень эффективно при составлении проектов в начале учебного года или при разрешении неожиданно возникшей проблемы. Освоение нового методического инструмента тоже может стать поводом для использования этой формы. Ознакомившись с новацией, педагоги за столиками «кафе» намечают, каким образом будут ее осваивать.

Сама форма работы способствует личностному и профессиональному росту участников. Они осваивают приемы взаимодействия с коллегами, практикуют конспективное изложение довольно большого объема информации. Не менее важны для педагога и бережное отношение к чужому мнению, опыт работы в группах и в парах. Самостоятельное планирование дальнейшей деятельности с учетом интересов и ресурсов всех участников обеспечивает мотивацию и осмысленную активность. Ведь за реализацию собственных проектов педагоги берутся гораздо охотнее, тогда как спущенные сверху указания зачастую вызывают отторжение.

О чем нужно помнить в процессе

1. Участниками подобной формы обсуждения и планирования могут быть не только педагоги, но и родители обучающихся, старшеклассники.
2. В процессе всех этапов обсуждения не приветствуются критические и скептические реплики. Наоборот, акцент делается на улучшение и поиск оптимальных решений.
3. Атмосфера в «кафе» должна быть доброжелательной, эмоционально окрашенной, располагающей. Неформальную обстановку помогут создать вазочки с печеньем, вода, кофе, музыка в начале встречи.
4. Два ряда по три стола — это лишь один из вариантов. Можно выстроить «кафе» из 4–5 столов в круг. Выбор количества столов и их расположения определяется количеством участников встречи.
5. Назначая время и выбирая пространство для очередного «кафе», нужно учитывать рабочий график педагогов. Например, не стоит планировать встречу сразу после уроков.
6. Важно соблюдать все ключевые технологические элементы и этапы, не нарушать смысловую и структурную логику.

Форма этого материала нетрадиционна для нашего журнала: автор рассуждает о перипетиях своей директорской судьбы, взяв в качестве подзаголовков высказывания известных мыслителей и доказав их правоту. Нам кажется, что определяющим из них является первое: «Не бойся, что не получится. Бойся, что не попробуешь». Автор попробовала изменить свою жизнь и изменила школу. О том, как и благодаря чему это удалось, она рассказывает на страницах «Практики».

Трудное счастье

директора школы

Е.М. Юлдашева, директор МОУ «Средняя общеобразовательная школа им. Д. Тарасова» г. Озерска Калининградской области

Не бойся, что не получится. Бойся, что не попробуешь (Макс Фрай)

С этой мыслью, высказанной Максом Фраем, я вернулась в июле 2008 года в школу. Вернулась на должность ее директора.

Отработав двадцать лет в этой же школе учителем английского языка, я почувствовала, что больше не могу, не интересно, не развиваюсь. Почему? Тогда я этого не понимала. Всегда самозабвенно любила свою профессию, с радостью входила в класс, творила, придумывала. И вдруг — стоп! Может, это и есть профессиональное выгорание? И тут очень кстати меня приглашают на должность заместителя главы администрации по социальным вопросам всего района. Ушла из школы в другой мир с радостью...

Новая работа захватила, увлек процесс реализации новых идей, отношений с новыми людьми. Но осталась тоска по своей школе. При любом удобном случае стремилась помочь, было обидно за ее неудачи. Глава администрации, видимо, понимал это. И когда директор моей школы подала заявление об уходе на пенсию, предложил: «Пойдешь в свою школу директором?» «Да!» — ответила я, не задумываясь. И помчалась сдавать дела.

Впервые я не спала ночь: смогу ли я, получится ли? Вошла

в теперь уже свой кабинет директора школы и поняла: я другая. Работа в администрации меня многому научила: видеть проблемы и стараться решить их, видеть людей и стараться понять их, видеть на шаг вперед и вести людей за собой.

Вне зависимости от того, о чем вы мечтаете, начинайте над этим работать! И тогда в вашей жизни начнут происходить самые настоящие чудеса! (Иоганн Вольфганг Гете)

Я мечтала сделать школу одной из лучших. Создать команду единомышленников. Целый год я терпеливо наблюдала за работой своих коллег. Целый год я и мой заместитель по учебно-воспитательной работе, которая была назначена на месяц раньше меня, сами делали все, что не доделали другие. Это был год ожиданий и сосредоточения на мыслях.

Провели лицензирование и аккредитацию. Это был настоящий кошмар: трудно и долго готовили все документы, молча и терпеливо правили, доделывали, переделывали, вникали, убеждали коллег, работали. Рабочий день заканчивался, когда нужно было готовиться уже к новому. Но, странное дело, усталость не выбивала из колеи, возникла определенная спортивная злость у обеих. Потом к нам потихоньку стали присоединяться наши первые единомышленники.

За первый свой директорский год я многое поняла. Главное: нужно все менять, не обижая при этом людей.

Тогда будет шанс сделать школу пусть не самой лучшей, но достойной.

Год закончился, нужно принимать решения. Первое и самое трудное — поменять штатное расписание. Нужно было сокращать должности, чтобы дать остальным достойную зарплату, чтобы показать, что все в школе работают с одинаковыми нагрузками, что все в школе нужны и незаменимы.

Стояла и задача создания команды. Команда проявила себя, когда мы написали свой первый проект на получение гранта фонда помощи общественным инициативам. Деньги нужны были школе: здесь много лет не было ремонта, были нужны хорошие парты, новое оборудование. И мы выиграли этот грант, единственные в области! Никто не верил, но это свершилось!

И это было не чудо, а трудная работа команды. Значит, можем! Отремонтировали электропроводку, вставили окна в столовой, ходили гордые, довольные собой и сели писать следующий проект: нам нужны деньги! Однако сегодня, оглядываясь назад, я понимаю, что в тот момент нам больше были нужны не деньги, а вера в себя.

В каждом человеке есть солнце. Только дайте ему светить (Сократ)

Второй год работы директором оказался еще сложнее. Нужно было заставить людей поверить в себя, в свою значимость. Анализ показал, что в течение пяти последних лет никто из педагогического коллектива не получил почетных грамот областного министерства, почетных званий. Но ведь наши учителя умеют хорошо работать! С администрацией составили свой план поощрения педагогов и учебно-вспомогательного персонала школы и по этому плану стали поощрять, убеждая высшее руководство, что люди достойны этого. Это не было заигрыванием с коллегами, они действительно были достойны, но их просто не замечали. По достоинству оцененные педагоги стали работать с удвоенным усердием, и результат не заставил себя долго ждать: повысилось качество знаний учащихся, выросла результативность участия в конкурсах и олимпиадах. Потихоньку стал улучшаться имидж школы. Конкурсы профессионального мастерства — еще один шаг к улучшению имиджа учителя и школы, дополнительный стимул к развитию. Идти на конкурс «Учитель года» нужно было с целью выиграть муниципальный этап и войти в десятку лучших в регионе. Я когда-то тоже победила на муниципальном этапе, но в регионе у меня

не получилось. Почему? Я была одна, сама по себе, ни школа, ни район не поддержали меня. Не потому, что не хотели, просто не догадались, что мне это нужно. А один в поле не воин, важна команда.

Мы кинулись в бой. Результат: за 8 лет мы подготовили двух лауреатов областного конкурса и четырех педагогов, которые вошли в первую десятку региона. Но и те, кто не достиг таких высот, все же получили некоторое удовлетворение — их заметили. После участия в конкурсе трое учителей получили еще одно высшее образование, пятеро — высшую квалификационную категорию, двум педагогам предложили занять управленческие должности. У учителя не должно быть чувства отставания от своих коллег и от своих учеников. Поэтому важно найти возможность отправить учителя на нужные курсы в нужное время. Нет разницы, сколько лет учителю, он должен понимать все изменения, происходящие в образовании. Важно и предугадать момент начала профессионального выгорания. Правильно подобрать классы, параллель, новый предмет, факультатив — все это ведет к повышению мотивации, противодействует выгоранию. И в этом заключается стратегический образовательный менеджмент. Сегодня я четко понимаю, что без таких умений директор никогда не добьется результатов. Не все делают деньги.

Следует стремиться увидеть в каждой вещи то, чего еще никто не видел и над чем еще никто не думал (Кристоф Лихтенберг)

Учителя в своей основной массе перфекционисты, они стараются делать все качественно, доводить дело до конца и очень хотят видеть, что все остальные это понимают и ценят. Чтобы увлечь коллектив, заставить поверить в то, что наша школа в своем роде уникальная, нужна была свежая идея.

Она родилась сама собой. Теперь точно уже никто не скажет, кому она принадлежала. В год моего прихода на должность директора в школе был открыт восьмой кадетский класс. Никто не понимал, почему восьмой, но он был открыт. Мы начали работать. Не все шло гладко, но ребят мы чему-то научили, выпустили из основной школы, проанализировали ошибки и открыли теперь уже пятый кадетский класс, а на следующий год пятый мариинский класс! Вот она, свежая идея! Такого в области еще не было. Сегодня у нас пять кадетских и два мариинских

класса. К нам ездят учиться, есть результаты, появилась гордость за свою школу. Мы замахнулись на региональный конкурс «Школа-супершник». «Куда вам? — говорили „доброжелатели“, — в школьном здании 1933 года постройки, в маленьком городе, далеко от центра, вас не знают и не поймут». Но мы выиграли этот конкурс и в числе первых в регионе стали внедрять ФГОС в основной школе в пилотном режиме. Мы и денег еще получили. Но больше всего мы гордились табличкой с ежиком — символом конкурса у главного входа в школу. Мы лучшие!

Следом выиграли несколько грантов, пусть с небольшими суммами, но и они были важны. Но самым лучшим признанием для нас стали значительные выигрыши в конкурсах областного фонда стимулирования качества образования. Теперь мы в числе тридцати лучших школ области по всем уровням образования. Деньги были потрачены на улучшение школьной инфраструктуры, премии педагогам, образовательные поездки учеников.

Но самое важное то, что коллектив вырос, мы развернули плечи, подняли головы. Стало легче дышать. А мне стало легче руководить.

Единственное, чего люди не прощают, это что ты без них в конце концов обошелся
(Марина Цветаева)

Искусство руководства людьми — трудоемкий, сложный процесс, требующий постоянного контроля над развивающейся ситуацией. Руководить в одиночку или руководить при помощи других? Кто может правильно ответить на этот вопрос? Я послушала свою интуицию и, окончив вместе со своим заместителем курсы по менеджменту качества образования, отправила на эти же курсы еще семнадцать педагогов. По инициативе этих педагогов школа стала одним из пилотных общеобразовательных учреждений области, внедряющих типовую модель системы менеджмента качества.

Зачем мне это было нужно? Педагоги должны понимать, как руководить школой, тогда они смогут помочь, тогда они будут предлагать новые образовательные идеи. Был такой случай: Министерство образования Калининградской области предложило нам разработать в пилотном режиме новую систему оценивания учебных результатов обучающихся и дало нам на это... «целый» месяц. Я вернулась с совещания, предстала перед коллегами со страхом, что они откажутся, но услышала обратное: делаем! И действительно сделали, получилась достойная

десятибалльная система оценивания с дотошно разработанными критериями, которые понятны всем: педагогам, учащимся и их родителям.

Я знаю только то, что ничего не знаю, но другие не знают и этого (Сократ)

Я всегда считала, что директор должен уметь все. Хорошо, пусть не все, но многое. Личный пример заразителен. Да и никто не имеет права сказать, что ты не понимаешь. Я продолжаю преподавать предмет, чтобы лучше понимать новые стандарты, чтобы писать рабочие программы, как это делают учителя, чтобы оставаться с ними на одной волне.

Настало время дистанционных технологий, сайтов школ, сайтов учителей, электронных журналов и дневников. Мы хорошая школа, и наш долг — быть впереди. Эту простую истину я вбила себе в голову и убедила в этом своих коллег. У нас достойный сайт, включающий сайты методических объединений и страницы всех педагогов. Мы их не купили, мы их создали сами. Вместе с молодым системным администратором я познавала трудный язык HTML, сидела ночами над непонятными мне учебниками. Мы стали первыми в районе, одними из первых в области по информатизации школы. Самой большой нашей гордостью стал сайт дистанционного обучения.

Курсы директора и завучей были созданы первыми, затем загорелись идеей практически все педагоги. Были слезы разочарования и обиды, когда после вирусной атаки погибли первые наши курсы, рожденные с таким трудом. Но трудности только закаляют, а обида рождает злость и желание сделать еще лучше.

Через двадцать лет вы будете более сожалеть о том, чего не сделали, чем о том, что вы сделали. Поэтому отбросьте сомнения. Уплывайте прочь от безопасной гавани. Исследуйте. Мечтайте. Открывайте (Марк Твен)

Наша школа носит имя своего выпускника Дмитрия Тарасова, золотого медалиста, офицера, погибшего в Республике Афганистан. Тридцать лет в школе работает историко-краеведческий музей «Родина». Но нам вдруг стало тесно в стенах одной классной комнаты. Идея созда-

ния некоего школьного пространства под общим названием «Школа-музей» объединила в себе как уже реализуемые школой проекты, так и совершенно новые. Идея родилась стремительно. Загорелись идеей все: педагоги, дети, родители. В течение двух лет была создана новая система патриотического воспитания, включающая деятельность кадетских и мариинских классов, исторический театр моды, военно-исторический клуб имени Александра Невского, библиотеку семейного чтения, историческую лабораторию и, конечно, школьный историко-краеведческий музей «Родина». Идея объединения всех проектов в единую систему дала значительные положительные результаты. Школа действительно создала некое воспитательное пространство, деятельность которого направлена на решение значимых для современного образования целей и задач. Теперь мы стали действительно уникальны, мы другие, не такие, как все.

Говоря «да» другим, убедитесь, что не говорите «нет» себе (Пауло Козльо)

Искусство управлять, создавая смыслы. Что может иметь больший смысл в школе, чем то, что она должна стать местом, где тебя ждут, где тебе комфортно и где тебя понимают. Создавать комфорт обитания трудно, но необходимо. Однако психология человека такова, что чем больше

он получает, тем больше ему хочется. Этот кабинет стал уютнее другого, считают учителя. Им хочется большего. Это замечательно. Значит, им интересно то место, где они работают.

Но сделать все в одночасье не получается. Уметь сказать «да» одним и «нет» другим так, чтобы тебя поняли, очень трудно. Важно найти слова, которые докажут собеседнику, что о нем помнят, что он просто следующий в очереди. Главное — не поддаваться искушению под воздействием сиюминутных эмоций, не сойти с пути к той цели, которую ты поставил как руководитель.

Выберите себе работу по душе, и вам не придется работать ни одного дня в своей жизни (Конфуций)

Результат деятельности любой школы зависит прежде всего от того, какой руководитель стоит во главе ее управления. Кто сказал, что работать руководителем легко? Погоны не только украшают мундир, но и давят на плечи, они заставляют думать, отвечать, творить, ошибаться, исправлять, спотыкаться, падать, вставать и идти вперед. Главное — смотреть вперед и видеть цель, принимать правильные решения, правильно действовать и непременно завершать дело успехом, победой. Вот такое оно, трудное счастье директора школы!

Деловые коммуникации – неотъемлемая часть управленческой деятельности любого руководителя. По статистике, они занимают почти половину всего рабочего времени руководителя. И это время надо использовать максимально эффективно. Поэтому сегодня на страницах «Практики» мы расскажем о правилах подготовки и ведения деловых бесед с подчиненными. Особое внимание среди этих правил автор статьи уделила использованию типов слушания и преодолению уклонения собеседника от поручений.

Как подготовить и провести деловую беседу

Н.Г. Чередниченко, кандидат исторических наук, почетный работник общего образования РФ, доцент кафедры теории и практики управленческой деятельности в образовании ФГАОУ ДПО «Академия повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования»

Правила подготовки и проведения деловой беседы

Правило 1. Сформулируйте конкретные цели.

Ими могут быть:

- заключить соглашение;
- подписать договор;
- разрешить спорный вопрос;
- убедить, получить информацию;
- дать задание;
- проинструктировать;
- покритиковать за плохую работу и т.д.

Чем конкретнее сформулирована цель беседы, тем больше определенности в дальнейших шагах. Причем формулировать цели беседы полезно не только ее инициатору, но и другой стороне, для чего вначале целесообразно оговорить, о чем пойдет беседа.

Правило 2. Составьте план беседы.

Записывая тезисы беседы, мы:

- оттачиваем свои формулировки;
- выстраиваем очередность аргументов в более убедительную последовательность;

- продумываем аргументы, приводя их в систему;
- подбираем необходимые документы, материалы;
- уточняем состав участников беседы.

Правило 3. Выберите время:

- удобное вам и вашему собеседнику;
- доступное для разговора. Рискованно начинать беседу, которая (по вашему прогнозу) может затянуться, накануне совещаний и других фиксированных дел. Не рекомендуется включаться в беседу после события, вызвавшего душевное волнение, нервное потрясение, гнев.

Правило 4. Выберите подходящее место.

Оно должно удовлетворять двум условиям:

- чтобы ничто не мешало (никто не мешал), не отвлекало;
- чтобы максимально способствовало цели разговора. Часто с этой целью руководители вызывают подчиненных в кабинет. Но не для всякой беседы кабинет руководителя является наилучшим местом. Продумайте, где можно создать различные зоны: официального, полуофициального, неофициального общения:
- при *официальном* общении вы находитесь на своем обычном месте, за столом;
- для *полуофициального* общения располагаетесь напротив посетителя за приставным столом или за столом заседаний, как бы приравнивая свой статус к статусу собеседника;
- зона *неофициального* общения представляет собой 2–3 удобных, располагающих к общению кресла и журнальный столик.

Для разговора по душам с учителем больше подойдет его рабочее место, где педагог чувствует себя более

уверенно, непринужденно. Можно провести беседу и на нейтральной территории, в свободном в данный момент помещении.

Правило 5. Определение задачи первой части разговора:

- привлечь внимание;
- добиться атмосферы доверия.

Если не привлечь внимания собеседника, разговор не получится. Подумайте, как связать ваш вопрос с проблемами собеседника, или найдите, что его может заинтересовать в вашем предложении, то есть начинайте разговор с темы, интересующей собеседника.

Для позитивного исхода беседы совершенно необходима атмосфера взаимного доверия. Недружелюбно настроенный собеседник будет отвергать даже самые разумные ваши предложения, перенося на них свое негативное отношение к инициатору беседы. Вот некоторые приемы создания атмосферы взаимного расположения:

- пунктуальность инициатора беседы;
- такие слова приветствия, как «рад вас видеть», «хорошо, что вы зашли», «спасибо, что откликнулись на мою просьбу»;
- похвала собеседнику за что-то, комплимент.

Правило 6. Подчиняйте свою тактику целям.

Направление беседы можно регулировать с помощью «открытых» и «закрытых» вопросов.

«Открытый» — это вопрос, на который нельзя ответить односложно («да», «нет», «не знаю»): «Расскажите, пожалуйста...», «Что вам известно про...», «Как вы думаете...», «А почему...», «Ваше мнение?», «Ваше предложение?», «Чем вы это объясните?». Открытые вопросы незаменимы, когда ваша цель — получение информации. «Закрытые» вопросы — те, на которые вполне достаточно ответить «да» или «нет». Эти вопросы эффективно использовать для того, чтобы убедить, получить согласие, побудить отказаться от чего-либо, преодолеть сопротивление.

Искусство беседы включает в себя и умение не отвлекаться от намеченной цели.

Правило 7. Старайтесь, чтобы говорил в основном ваш собеседник.

Из двух беседующих людей психологическое преимущество у того, кто задает вопросы, а не у того, кто много говорит. Убеждать эффективнее с помощью цепочки логически выстроенных вопросов. Предоставив собеседнику возможность говорить, направляя его рассказ вопросами, вы добьетесь следующего:

- максимально расположите к себе собеседника;

- получите наиболее полную информацию о состоянии дел, о работе собеседника, о его отношении к делу и даже о его взаимоотношениях с окружающими;
- вам будет легче убедить собеседника.

Эта тактика (меньше говорить и больше спрашивать) позволяет руководителю с честью выходить из довольно затруднительных ситуаций. Самое важное в этом правиле: чтобы все, что хочет сказать собеседник, было им высказано.

Правило 8. Будьте на высоте положения.

Это относится прежде всего к критикующему. Делать замечания подчиненным в случае их недоработок — одна из важных, но непростых обязанностей руководителя. При этом:

- выслушайте объяснение;
- сохраняйте ровный тон;
- прежде чем критиковать, найдите, за что похвалить сотрудника, и сделайте это.

Правило 9. Фиксируйте полученную информацию.

Сведения, полученные во время беседы, улетучиваются из нашей памяти уже в процессе беседы. Поэтому рекомендуется делать пометки по ходу разговора, а по окончании его сделать краткую запись беседы в деловом блокноте. Особенно быстро теряется информация, полученная по телефону: отсутствие зрительного образа значительно снижает способность к запоминанию.

Правило 10. Прекращайте беседу сразу после достижения намеченной цели.

Человек лучше запоминает то, что услышал в начале беседы, а делает то, что услышал в конце. Если вы побуждали собеседника что-то сделать, лучшим результатом станет то, что собеседник приступит к исполнению сразу по окончании беседы. Если же, завершая беседу, вы решите дружески поболтать о чем-то, то тем самым снизите эффект предшествующих усилий. После такой «болтовни» ваш собеседник не вспомнит многих деталей разговора. Непринужденный обмен мнениями «о жизни вообще» лучше перенести на начало беседы для создания атмосферы благожелательности.

Эти правила универсальны при подготовке и проведении деловых бесед. Однако каждый вид беседы имеет свои особенности.

Виды деловых бесед

Руководитель организует и проводит деловые беседы по поводу:

- приема на работу;
- поручения задания (получения задания);
- критики за невыполненную (некачественно выполненную) работу;
- увольнения работника;
- конфликтных ситуаций.

Выделим типичные ошибки в организации и проведении деловых бесед, а также основные приемы, позволяющие обеспечить их эффективность (см. табл. 1).

Основные типы слушания. Приемы, повышающие эффективность восприятия услышанного

Важный фактор эффективности деловых бесед — сформированность коммуникативных качеств участников, особенно руководителя, организующего беседу. Так, особое значение придается умению слушать:

- внимательно молчать и быть пассивным собеседником;
- активно слушать, подчиняя свой разговор раскрытию собеседника;
- оценивать ситуацию: где требуется пассивный, а где активный слушатель, и становиться тем или другим в нужный момент.

Эти умения, их совершенствование — довольно сложный, хотя и необходимый процесс в развитии коммуникативных отношений. От них зависит эффективность восприятия речи руководителя и управленческой коммуникации в целом.

Для руководителя немаловажно знание таких понятий, как основные типы слушания, приемы, характерные для каждого типа (см. табл. 2).

Эффективность управленческой коммуникации во время деловых бесед обуславливается, как видно, тем, насколько руководитель владеет основными техниками рефлексивного и нерефлексивного слушания. Но наряду с этим полезно знать и использовать правила, повышающие эффективность восприятия услышанного.

1. Правило взаимного расположения партнеров. Многие исследователи в области коммуникаций предполагают такие пределы допустимого расстояния между собеседниками:

- а) интимным (особенно доверительным) отношениям соответствует расстояние до полуметра;
- б) для разговора с друзьями — 0,5–1,2 м;
- в) для неформальных социальных деловых отноше-

ний — 1,2–3,7 м (чем более формальные отношения, тем больше расстояние);

г) при публичных выступлениях — до 4 м.

С увеличением расстояния возрастает роль взгляда в поддержании контакта. При близком расстоянии неуместны встречи взглядом: собеседники и без того поочередно смотрят друг на друга. Естественно, в каждом сообществе свои нормы и традиции, в том числе и принятое расстояние между собеседниками.

2. Правила организации обратной связи, отвечающие на вопрос «Как же услышать то, что сообщается?». Для этого необходимо:

- а) избегать неточных, многозначных определений (скоро, на днях, недолго и т.д., так как разночтение этих слов снимает ответственность за результат);
- б) вносить уточнения (какого числа, через сколько дней, в какое время и т.д.);
- в) задавать уточняющие или контролирующие вопросы по существу сказанного (пользоваться приемами рефлексивного слушания, описанными выше).

При этом важно не прерывать контакт взглядов, целиком концентрироваться на беседе, не отвлекаться. Крайне бестактно заниматься при беседе чем-нибудь еще (например, просматривать сообщения на телефоне). Спешка и нетерпение, которые часто проявляются в поведении руководителя, также недопустимы. Такая манера может быть воспринята собеседником как сомнение в его способностях, как полнейшее к нему невнимание и даже пренебрежение. Активно слушая, концентрируясь на потребностях собеседника, выражая понимание и сочувствие, руководитель, безусловно, может приблизиться к эффективной управленческой коммуникации.

Как преодолеть уклонения?

Наиболее часто в управленческой практике проводятся деловые беседы по поводу поручения задания сотрудникам, а также в связи с критикой за их плохую работу. При этом руководитель нередко сталкивается с феноменом уклонения работников от поручений. Поэтому полезно знать типичные способы уклонения от поручений и управленческие приемы их преодоления (см. табл. 3). Критика за плохую работу, за допущенные промахи — необходимый вид управленческой коммуникации. Однако менеджеру не стоит забывать слова Д. Карнеги: «Критика — это искра в пороховой бочке гордости».

Таблица 1. Виды деловых бесед

Основные виды деловых бесед	Типичные ошибки	Основные приемы, позволяющие избежать конфликта
Беседа при приеме на работу	Идеализация условий, в которых предстоит работать новому сотруднику (учителю). Будущему работнику обещаются какие-либо блага. Не оказывается помощь на этапе адаптации	Привлечь работника: не открывая трудности, показать реальные выгоды и достоинства предстоящей работы: <ul style="list-style-type: none"> • возможность профессионального роста и повышения квалификации; • выгодные моменты в условиях труда; • благоприятный морально-психологический климат в коллективе; • наличие возможностей для отдыха. Обещать полную поддержку и необходимую помощь, особенно на первых порах. Прикрепить к работнику на первое время кого-то из опытных сотрудников
Поручение задания	Поручение дается второпях. Оно передается через третьих лиц. Поручается «первому попавшемуся под руку». Дается непродуманное поручение	Сочетать устную информацию с письменной. Тактично проконтролировать, правильно ли подчиненный выполняет задание, например, вопросом: «Что собираетесь предпринять?» Письменно фиксировать сроки выполнения, ответственных, форму исполнения работы и отчетности по ней
Критика за плохую работу	Не высказываются объяснения. Переход на повышенный тон. Критикуется не поступок, а человек. Критика высказывается при свидетелях	Прежде всего выслушать объяснения. Сохранять ровный тон. Прежде чем критиковать, найдите, за что похвалить. Критикуйте поступок, а не человека. Не ищите козлов отпущения. Не обвиняйте, а вместе ищите решение. Не критикуйте при свидетелях. Помните: ничто так не разоряет, как условия и предложение почетной капитуляции
Беседа при увольнении	Основная ошибка — отказ от беседы вообще или непонимание цели такой беседы. Необходимо выяснить истинную причину ухода, получить оценку покидаемой им работы	Выбрать наиболее благоприятное время для беседы (как правило, утро последнего дня работы сотрудника). Сформулировать конкретные цели. Добиться атмосферы взаимного доверия. Регулировать направление беседы с помощью задаваемых открытых вопросов: «Что вы думаете?», «Ваше мнение?», «Ваши предложения?», «Чем вы это объясните?»

Таблица 2. Основные типы слушания и их характеристики

Тип слушания, его определение	Условия эффективности	Основные приемы
1	2	3
Нерефлексивное слушание. Это умение внимательно молчать, не вмешиваясь в речь собеседника. Нерефлексивное слушание нельзя понимать просто как молчание и	1. Собеседник горит желанием высказать свое отношение к чему-либо или выразить свою точку зрения. Он эмоционально возбужден, хочет, чтобы его слушали, и не интересуется нашими замечаниями. 2. Собеседник испытывает	1. Минимум вопросов. Что человек хочет сказать, можно определить по выражению его лица (мимике), по позе, жестам. В самом начале разговора помогут так называемые буферные фразы типа «Вас что-нибудь беспокоит?», «У вас вид счастливого человека!», «Вы чем-то встревожены?». 2. Минимум ответов. Использовать фразы: «Да», «Понимаю вас», «Продолжайте, это интересно», «Приятно слышать», «Можно ли поподробнее?». Избегать таких ремарок, как: «Это почему же?», «Приведите мне хотя бы

1	2	3
отсутствие визуального контакта	трудности в выражении своих забот и проблем. 3. Собеседник — застенчивый и неуверенный человек	причины!», «Не может быть, чтоб так уж плохо!», которые могут привести к тому, что собеседник замкнется и прекратит беседу
<p>Рефлексивное слушание — объективная обратная связь с говорящим, используемая в качестве контроля точности услышанного</p>	<p>1. Недостаток или отсутствие желания говорить у собеседника (нет неотложных вопросов, нет важной информации, сильных переживаний). 2. Говорящий стремится получить более активную поддержку или одобрение, обрести союзника, получить конструктивный совет</p>	<p>1. Обращение к говорящему за уточнением. Помогает сделать общение более понятным. Наиболее типичные реплики, зависящие от цели выяснения: а) чтобы получить дополнительную информацию или уточнить смысл отдельных высказываний — «Пожалуйста, уточните это...»; б) если необходимо понять явление в целом — «В этом ли состоит проблема, как вы ее понимаете?». Ключевыми фразами приема выяснения являются: «Не повторите ли вы еще раз», «Я не понял, что вы имеете в виду», «Не объясните ли вы...». Замечания слушающего при этом фокусируются на содержании информации, на самом процессе общения, но не на личности собеседника («Вы всегда говорите непонятно!»). 2. Перефразирование. Оно состоит в передаче говорящему его же сообщения, но словами слушателя. Особенно важно не рассуждать, не анализировать, а просто повторить речь собеседника своими словами. При перефразировании слушающего должны интересоваться смысл и идеи, а не установки и чувства собеседника. Ключевыми фразами приема являются: «Как я вас понял, вы...», «По вашему мнению...», «Вы думаете, что...», «Вы можете поправить меня, если я ошибаюсь, но...», «Другими словами, вы считаете...» и т.д. 3. Отражение чувств. Акцент делается не на содержании, а на отражении руководителем чувств, выраженных собеседником, его установок и эмоциональных состояний. Наиболее распространенные фразы: «Мне кажется, что вы чувствуете...», «Не чувствуете ли вы себя несколько...». Кроме того, необходимо учитывать интенсивность чувств, используя соответствующую градацию: «Вы несколько расстроены (совершенно, сильно и т.д.)». 4. Резюмирование подытоживает основные идеи и чувства собеседника. Прием применяется в продолжительных беседах, помогая соединить фрагменты разговора в смысловое единство. Резюмирование уместно в ситуациях, возникающих при обсуждении разногласий, урегулировании конфликтов, рассмотрении претензий, решении проблем, в конце телефонного разговора, если разговор касается разных вопросов или предусматривает какие-либо действия со стороны руководителя. Типичные фразы: «То, что вы в данный момент сказали, может означать...», «Вашими основными идеями, как я понял, являются...»</p>

Таблица 3. Приемы уклонения сотрудников от поручений и способы их преодоления

<i>Приемы уклонения сотрудника от поручений руководителя</i>	<i>Действия руководителя в данной ситуации</i>
Стремится обосновать, что задание является очень трудным и в указанные сроки его выполнить невозможно	Поручить задание сотрудника А сотруднику Б, который уже согласился выполнить это задание или более трудное
Затягивает выполнение дела с тем, чтобы переложить это поручение на других членов коллектива	Такую ситуацию необходимо предать гласности как можно раньше. Совместно с работником определить промежуточные цели и конкретные сроки выполнения работ
Провоцирует руководителя на мелкие конфликтные ситуации, а затем обвиняет его в том, что руководитель придирчив, дает слишком трудные задания	Не вступать в мелочные споры, задания такому сотруднику давать публично, подчеркивая, что оно не труднее и не сложнее, чем те, которые поручаются другим
Стремится доказать, что данный вопрос, поручение не входит в его компетенцию	Стремиться давать поручения в соответствии с должностными инструкциями, передать это задание другому сотруднику, подняв уровень требований
Ссылается на перегрузку, особенно на большое количество общественных или неоплачиваемых поручений	Сказать, что выполнение или невыполнение общественных (неоплаченных) поручений сотрудник должен обсуждать с руководителями тех общественных организаций, которые их ему давали
Ссылается на плохое самочувствие, болезнь	Предложить работнику обратиться к врачу
Вступает в спор и предлагает, чтобы это задание выполнял другой	Сказать: «Хорошо, задание передаю другому, но и премию (оплату) за его выполнение также получит другой»

Предлагаем ознакомиться с материалами для разработки программы выявления, развития и поддержки одаренных, талантливых и способных детей, которые включают в себя описание целей, задач, основных направлений и этапов реализации данной программы. В них также приведен перечень программных мероприятий по годам выполнения, описаны функции различных работников при реализации программы, представлена дорожная карта программы. Результатом реализации представленной программы станет не только увеличение количества выявленных одаренных, талантливых и способных учащихся, но и положительная динамика выступлений школьников в различных олимпиадах, конкурсах и др. соревнованиях, повышение эффективности работы педагогов, рост числа учителей, применяющих новые формы и методы работы, что в совокупности приведет к повышению удовлетворенности учащихся и их родителей (законных представителей) качеством образовательных услуг, предоставляемых школой.

Материалы для разработки программы выявления, развития и поддержки одаренных детей



Д.Ю. Соловьева, методист МУ ДО «ЦДТ» г. Сыктывкара Республики Коми

Цель и задачи программы

Цель программы: создание и совершенствование системы выявления, поддержки и развития одаренных, талантливых и способных (далее — одаренных) детей, их самореализации в соответствии со способностями и интересами.

Задачи программы

1. Совершенствование системы выявления и мониторинга развития одаренных детей.
2. Отслеживание развития одаренности каждого обучающегося путем создания банка данных одаренных детей.
3. Разработка нормативно-правового и научно-методического обеспечения диагностики, обучения и развития одаренных детей.

4. Разработка и внедрение модели развития и поддержки одаренных детей.
5. Разработка и поэтапное внедрение нового содержания образования, прогрессивных образовательных технологий в работу с одаренными детьми.
6. Совершенствование условий для реализации одаренными детьми их интеллектуальных, личностных, творческих способностей в процессе исследовательской и проектной деятельности, способствующих оптимальному развитию одаренных детей со специальными способностями.
7. Подготовка и повышение квалификации педагогических кадров по работе с одаренными детьми.

Основные направления программы

1. **Нормативно-правовое направление:**
 - реализация государственной и региональной политики в сфере дополнительного образования детей и общенациональной системы выявления и развития молодых талантов;

- формирование нормативно-правовой базы работы с одаренными детьми;
- контроль и анализ деятельности по реализации локальных нормативных актов, регламентирующих работу с одаренными детьми;
- соблюдение прав обучающихся и других участников образовательных отношений, социальная поддержка одаренных детей.

2. **Диагностическое направление:**

- организация системы диагностики одаренности детей, создание механизма ее реализации в практике деятельности образовательной организации (далее — ОО);
- формирование пакета диагностических методик для диагностики одаренности;
- создание условий для выявления одаренных детей через непрерывную систему конкурсов, соревнований, фестивалей, выставок и т.п.;
- создание банка данных «Одаренные дети»;
- разработка мониторинга достижений обучающихся в соревнованиях и конкурсах различного уровня.

3. **Информационно-методическое направление:**

- внедрение в образовательный процесс технологий здоровьесбережения, информационно-коммуникационных технологий, дифференцированного обучения, технологий исследовательской и проектной деятельности и др., направленных на удовлетворение образовательных потребностей одаренных детей с учетом их склонностей, интересов, учебно-познавательных возможностей;
- информационная и методическая помощь педагогам дополнительного образования и родителям одаренных детей;
- создание условий для отработки и применения новых педагогических технологий в работе с одаренными детьми;
- осуществление апробации разработок педагогов ОО по работе с одаренными детьми в образовательном процессе;
- знакомство и использование методических материалов для работы педагогов дополнительного образования с одаренными детьми.

4. **Мотивационное направление:**

- создание условий, способствующих оптимальному развитию одаренных детей со специальными способностями;
- разработка системы поощрений и стимулирования одаренных учащихся и их педагогов.

5. **Кадровое направление:**

- повышение квалификации педагогов по проблеме организации сопровождения развития одаренных детей как на уровне ОО (средствами методической работы), так и вне ОО (взаимодействие с учреждениями дополнительного профессионального образования, методическими центрами, другими учреждениями дополнительного образования детей и общего образования);
- разработка мониторинга эффективности и результативности деятельности педагога в работе с одаренными детьми.

Сроки и этапы реализации программы

Реализация содержания программы работы с одаренными детьми рассчитана на 4 года.

Первый этап — поисково-аналитический (20_/20_ учебный год)

Цель: определение проблем, возможностей и перспектив работы с одаренными детьми, создание условий для формирования и развития системы работы с одаренными учащимися.

Задачи:

- изучение и анализ научных подходов к проблеме детской одаренности, развиваемых различными науками (психология, педагогика, социология и пр.);
- изучение нормативно-правовых основ работы с одаренными детьми федерального, регионального, муниципального уровней;
- анализ материально-технических, педагогических и прочих условий, а также возможностей для реализации программы;
- разработка системы выявления, развития и поддержки одаренных детей;
- разработка мониторинга эффективности и результативности реализации программы;
- разработка локальных нормативных правовых актов, необходимых для реализации программы;
- разработка структуры управления программой, должностных инструкций ее исполнителей, распределение обязанностей по реализации программы.

Второй этап — диагностический (20_/20_ учебный год)

Цель: выявление одаренных детей, формирование системы работы с одаренными учащимися, реализация системы выявления, развития и поддержки одаренных детей.

Задачи:

- комплексная диагностика учащихся и выявление одаренных детей;
- создание накопительного банка данных одаренных учащихся;
- формирование комплекса диагностических методик для индивидуальной оценки потенциальных возможностей учащихся в различных видах деятельности;
- стимулирование творческой, исследовательской, спортивной деятельности одаренных детей путем привлечения их к участию в мероприятиях ОО;
- изучение и анализ готовности педагогов дополнительного образования к работе с одаренными детьми;
- реализация технологий работы с одаренными учащимися;
- организация повышения квалификации педагогов путем корпоративного обучения (работа творческих групп, участие в семинарах, мастер-классах, конференциях и др.);
- разработка методических рекомендаций для педагогов дополнительного образования, работающих с одаренными детьми.

Третий этап — внедренческий (практический) (20_/20_ учебный год)

Цель: реализация программы работы с одаренными детьми.

Задачи:

- разработка индивидуальных маршрутов развития одаренных детей;
- организация обучения одаренных детей по индивидуальным маршрутам;
- внедрение инновационных методов и форм работы с одаренными детьми;
- разработка и реализация системы деятельности педагогического коллектива по развитию интеллектуальных, творческих, социальных, физических и иных способностей учащихся, развитию их индивидуальности;
- реализация системы поощрения и поддержки одаренных учащихся;
- создание портфолио одаренных детей;
- организация системы педагогического просвещения, консультирования и сопровождения родителей (законных представителей) одаренных детей;
- коррекция затруднений педагогов в процессе реализации программы.

Четвертый этап — аналитико-обобщающий (20_/20_ учебный год)

Цель: анализ результативности работы с одаренными детьми.

Задачи:

- изучение и анализ результатов обучения одаренных детей по индивидуальным маршрутам развития;
- изучение и анализ функционирования модели развития и поддержки одаренных учащихся;
- корректировка и доработка работы системы выявления, поддержки и развития одаренных детей;
- выявление затруднений, оценка качества и эффективности работы педагогов дополнительного образования с одаренными детьми;
- обобщение и распространение опыта работы педагогов дополнительного образования с одаренными детьми;
- организация мониторинга эффективности реализации программы.

Ожидаемые результаты и критерии эффективности реализации программы

Ожидаемые результаты

1. Усовершенствована система выявления одаренных детей.
2. Создан банк данных, включающий информацию об одаренных детях, их индивидуальных образовательных программах, о педагогах, работающих с одаренными детьми, а также информационный банк методических материалов.
3. Создана и эффективно реализуется модель развития и поддержки одаренных детей.
4. Расширен спектр образовательных услуг, удовлетворяющих потребности и интересы одаренных детей, внедрены новые образовательные технологии в работу с данной категорией обучающихся.
5. Усовершенствованы условия для развития способностей одаренных детей путем организации исследовательской и проектной деятельности.
6. Осуществлена подготовка педагогических кадров по работе с одаренными детьми.

Критерии эффективности реализации программы:

- выявление большего количества одаренных детей;
- увеличение количества учащихся, обучающихся по индивидуальным маршрутам развития;

- положительная динамика охвата участников и победителей конкурсов, фестивалей, творческих выставок, соревнований различного уровня;
- рост числа педагогов, активно использующих в педагогической деятельности современные образовательные технологии, ориентированные на одаренных детей, новые формы и методы работы с данной кате-

- горией обучающихся;
- повышение эффективности работы педагогов дополнительного образования с одаренными детьми;
- повышение уровня удовлетворенности учащихся и их родителей (законных представителей) качеством образовательных услуг.

Мероприятия по реализации программы

Программные мероприятия по годам реализации программы представлены в таблице 1.

Таблица 1. Программные мероприятия по годам реализации программы

№	Мероприятие	Ответственный
1	2	3
Первый год реализации программы		
1	Создание рабочей группы по разработке и реализации программы	Директор ОО
2	Анализ нормативных правовых актов федерального, регионального, муниципального уровней, регламентирующих работу с одаренными детьми	Рабочая группа
3	Анализ психолого-педагогической литературы по проблеме одаренных детей	
4	Анализ результативности и эффективности существующих систем выявления и поддержки одаренных детей	
5	Анализ первичного состояния системы работы с одаренными детьми в ОО	
6	Разработка системы выявления, развития и поддержки одаренных детей	
7	Разработка модели развития и поддержки одаренных детей	
8	Разработка положения о выявлении, развитии и поддержке одаренных учащихся	
9	Разработка положения об индивидуальном маршруте развития обучающегося	
10	Анализ содержания и структуры портфолио обучающегося. Разработка положения о портфолио обучающегося	
Второй год реализации программы		
1	Разработка содержания и форм осуществления мониторинга эффективности реализации программы	Заместитель директора ОО
2	Разработка и корректировка планов работы с одаренными детьми на различных уровнях ОО (группы, творческого объединения, ОО)	
3	Подготовка диагностических материалов для индивидуальной оценки возможностей учащихся в различных видах деятельности, уточнение критериев видов одаренности	
4	Выявление одаренных детей, доведение информации о них до коллег-педагогов и родителей (законных представителей) обучающихся	Педагоги
5	Создание банка данных «Одаренные дети»	Заместитель директора ОО
6	Разработка содержательной стороны мероприятий в рамках модели развития и поддержки одаренных детей	
7	Анкетирование педагогов «Готовность педагогов к работе с одаренными детьми»	
8	Организация методических семинаров по проблемам работы с одаренными детьми (по отдельному плану)	

1	2	3
9	Изучение инновационных форм, методов и технологий работы с одаренными учащимися	Заместитель директора ОО
10	Разработка методических рекомендаций для педагогов и родителей (законных представителей) по работе с одаренными детьми	
11	Разработка модели консультативно-диагностической помощи педагогам в организации работы с одаренными детьми	
12	Реализация модельного плана по подготовке учащихся к участию в конкурсах и соревнованиях различных уровней	Педагоги-предметники
Третий год реализации программы		
1	Разработка и реализация индивидуальных маршрутов развития одаренных детей	Педагоги-предметники
2	Внедрение изученных педагогами инновационных методов и форм работы с одаренными детьми	Заместитель директора ОО
3	Проведение цикла круглых столов по обсуждению путей повышения эффективности и результативности деятельности педагогического коллектива по развитию интеллектуальных, творческих, социальных, физических способностей учащихся	
4	Апробация модели консультативно-диагностической помощи педагогам в организации работы с одаренными детьми	
5	Обсуждение совершенствования механизмов координации действий педагогов, работающих с одаренными учащимися	
6	Реализация системы специальных мероприятий в рамках модели развития и поддержки одаренных детей (проектно-исследовательские работы, конкурсы, соревнования, концерты, акции и т.п.)	Заместитель директора ОО, педагог-организатор, педагоги дополнительного образования
7	Совершенствование системы поощрения одаренных учащихся, а также педагогов, работающих с данной категорией учащихся	Директор ОО, заместитель директора ОО
8	Реализация технологии портфолио для оценивания индивидуальных достижений учащихся	Педагоги-предметники
9	Организация мониторинга состояния системы работы с одаренными учащимися	Директор ОО, заместители директора ОО
10	Анализ промежуточных итогов реализации программы	
Четвертый год реализации программы		
1	Изучение и анализ результатов обучения одаренных детей по индивидуальным маршрутам развития	Заместители директора ОО
2	Анализ реализации модели развития и поддержки одаренных учащихся	
3	Выявление затруднений, оценка качества и эффективности работы педагогов с одаренными детьми	
4	Обобщение и распространение опыта работы педагогов с одаренными детьми	
5	Анализ и корректировка работы системы выявления, поддержки и развития одаренных и талантливых детей	
6	Подведение итогов мониторинга эффективности и результативности реализации программы	
7	Анализ эффективности реализации программы	

Функции различных работников в ходе реализации программы

В рамках реализации программы на участников ее реализации возлагаются следующие функции.

1. Функции директора ОО:

- организация принятия локальных нормативных правовых актов по поддержке системы работы с одаренными обучающимися;
- введение в годовой план работы ОО отдельного раздела по работе с одаренными детьми и контроль его выполнения участниками образовательного процесса;
- создание фонда поощрения и материального стимулирования одаренных детей и их педагогов, привлечение партнеров и спонсоров для поощрения и поддержки одаренных детей;
- приобретение научно-методической литературы и совершенствование материально-технической базы, необходимых для организации творческой, исследовательской, проектной и тренировочной деятельности одаренных детей;
- организация и контроль деятельности всех участников реализации данной программы;
- организация периодического рассмотрения хода и промежуточных результатов реализации программы на заседаниях педагогического совета, совета ОО, заседаниях органов родительского самоуправления;
- организация взаимодействия с партнерами ОО по реализации программы;
- представление результатов реализации программы.

2. Функции заместителя (-ей) директора ОО:

- разработка проектов локальных нормативных правовых актов по поддержке системы работы с одаренными обучающимися;
- создание банка данных «Одаренные дети»;
- организация помощи педагогам в разработке индивидуальных маршрутов развития одаренных детей;
- разработка диагностического инструментария для успешной реализации данной программы;
- развитие системы воспитательной деятельности, которая позволит учащимся демонстрировать свои достижения в конкурсах, смотрах, спортивных соревнованиях, праздниках, творческих отчетах и т.п. мероприятиях;
- обобщение и систематизация результатов деятельности педагогов, работающих с одаренными детьми;

- разработка методических материалов, рекомендаций для работы по программе «Одаренные дети»;
- рациональное наполнение учебного плана с учетом склонностей, способностей и запросов учащихся;
- разработка системы мер по повышению квалификации педагогических кадров, работающих с одаренными детьми;
- проведение семинаров, практикумов, круглых столов по проблемам работы с одаренными детьми с целью повышения психолого-педагогической компетентности педагогов;
- разработка и внедрение в образовательный процесс современных, интерактивных, педагогических технологий, новых эффективных способов работы с одаренными детьми;
- инициация и внедрение проектов, направленных на развитие и реализацию творческих инициатив педагогов и учащихся;
- включение в план внутреннего контроля вопросов организации и отслеживания результатов работы с одаренными учащимися;
- организация мониторинга эффективности и результативности реализации программы, сравнительный анализ результатов, коррекция хода реализации программы;
- ежегодный анализ состояния и результатов работы педагогов с талантливыми учащимися, принятие необходимых управленческих коррекционно-направляющих решений;
- обеспечение партнерских связей с другими ОО, а также учреждениями и организациями науки, культуры, спорта, предприятиями — партнерами по реализации программы;
- анализ и обобщение результатов реализации программы, корректировка составляющих элементов программы.

3. Функции педагога-организатора:

- организация и проведение отдельных мероприятий методической направленности в рамках реализации программы;
- организация и проведение мероприятий, направленных на развитие творческих и лидерских способностей учащихся.

4. Функции педагогов, реализующих образовательные программы:

- выявление одаренных учащихся;

- организация и проведение занятий с использованием активных форм и методов организации образовательного процесса, новых эффективных способов работы с одаренными детьми;
- корректировка программ и тематических планов для работы с одаренными детьми, включение в них заданий повышенной сложности;
- разработка, корректировка, усовершенствование индивидуальных маршрутов развития одаренных детей;
- планирование воспитательной работы с учетом реализации одаренными детьми своих способностей;
- организация проектно-исследовательской, творческой, спортивной деятельности учащихся;
- организация индивидуальной работы с одаренными детьми;
- непосредственная подготовка учащихся к соревнованиям, конкурсам, фестивалям различного уровня;
- работа с родителями (законными представителями) одаренных учащихся;
- мониторинг результативности работы с одаренными детьми;

- контроль за выполнением индивидуальных маршрутов развития одаренных детей;
- подготовка отчетов о работе с одаренными детьми;
- обобщение и систематизация материалов, результатов и опыта работы с одаренными детьми;
- подготовка материалов, методических рекомендаций по организации работы с одаренными детьми;
- участие в работе педагогического совета, в семинарах, методических конференциях и других мероприятиях по изучению и обобщению опыта работы с одаренными детьми.

Учет результативности и контроль реализации программы

Учет результативности реализации программы осуществляется путем организации мониторинга, критерии и индикаторы которого, а также методики диагностики представлены в таблице 2.

Таблица 2. Мониторинг результативности реализации программы

<i>Критерий</i>	<i>Индикатор</i>	<i>Методы диагностики</i>
Количество одаренных, талантливых и способных детей	Увеличение количества одаренных, талантливых и способных детей	Банк данных одаренных детей
Количество учащихся, работающих по индивидуальным маршрутам развития	Увеличение количества учащихся, работающих по индивидуальным маршрутам развития	База данных педагогов, работающих с одаренными детьми по индивидуальным маршрутам развития
Количество участников и победителей конкурсов, фестивалей, творческих выставок, соревнований различного уровня	Положительная динамика количества участников и победителей конкурсов, фестивалей, творческих выставок, соревнований различного уровня	Мониторинг достижений учащихся в конкурсах, выставках и др. соревнованиях различного уровня
Количество педагогов, активно использующих в работе с одаренными детьми современные образовательные технологии	Рост числа педагогов, активно использующих в работе с одаренными детьми современные образовательные технологии	Экспертная карта оценки качества занятия по применению современных образовательных технологий
Эффективность деятельности педагогов по работе с одаренными детьми	Повышение эффективности деятельности педагогов по работе с одаренными детьми	Критерии эффективности деятельности педагогов по работе с одаренными детьми
Удовлетворенность учащихся и их родителей (законных представителей) качеством образования	Повышение уровня удовлетворенности учащихся и их родителей (законных представителей) качеством образования	Анкета изучения уровня удовлетворенности учащихся и их родителей (законных представителей) качеством образования

Контроль реализации программы осуществляется согласно плану-графику (дорожной карте) (см. табл. 3).

Таблица 3. План-график (дорожная карта) по реализации программы «Одаренные дети»

№	Показатели реализации программы	Год реализации программы			
		1-й	2-й	3-й	4-й
1	2	3	4	5	6
Управленческое обеспечение					
1	Наличие решения педагогического совета об утверждении программы	+			
2	Наличие приказа об утверждении программы	+			
3	Анализ реализации программы заслушан на педагогическом совете	+	+	+	+
Нормативно-правовое обеспечение					
1	Сформирован банк нормативно-правовых документов федерального, регионального, муниципального уровней по вопросам развития одаренности детей	+			
2	Разработано и утверждено положение о выявлении, развитии и поддержке одаренных детей	+			
3	Разработано и утверждено положение об индивидуальном маршруте развития обучающегося	+			
4	Разработано и утверждено положение о портфолио обучающегося	+			
5	Анализ исполнения утвержденных локальных актов педагогическими работниками		+	+	+
Информационно-методическое обеспечение					
1	Разработана модель выявления, развития и поддержки одаренных детей	+			
2	Сформирован пакет диагностических методик для выявления одаренных детей	+			
3	Разработано содержание мониторинга достижений обучающихся в соревнованиях и конкурсах различного уровня	+			
4	Разработан мониторинг эффективности и результативности работы педагогов с одаренными детьми	+			
5	Разработана система поощрений и стимулирования одаренных обучающихся и их педагогов	+			
6	Разработана содержательная сторона мероприятий в рамках реализации модели развития и поддержки одаренных детей		+		
7	Апробированы новые формы, методы и технологии работы с одаренными учащимися		+		
8	Разработаны и реализуются методические материалы для педагогов по работе с одаренными детьми		+	+	
9	Проведен анализ результатов обучения одаренных детей по индивидуальным маршрутам развития			+	+
10	Проведен анализ реализации модели развития и поддержки одаренных и талантливых детей			+	+
11	Проведен анализ и корректировка работы в рамках системы выявления, поддержки и развития одаренных и талантливых детей		+	+	+
12	Проведена оценка качества работы педагогов с одаренными детьми			+	+
13	Проведена оценка эффективности и результативности реализации программы				+
14	Внесены изменения по результатам указанных выше мониторингов и анализов			+	+

1	2	3	4	5	6
Организационное обеспечение					
1	Реализуется годовой план работы ОО, обеспечивающий реализацию системы выявления, развития и поддержки одаренных детей		+	+	+
2	Организована система диагностики и выявления одаренности детей		+	+	+
3	Создан и ведется банк данных «Одаренные дети»		+	+	+
4	Реализуется система подготовки обучающихся к участию в соревнованиях, конкурсах различного уровня		+	+	+
5	Реализуется мониторинг достижений учащихся в соревнованиях, конкурсах различного уровня		+	+	+
6	Разработаны и реализуются индивидуальные маршруты развития одаренных детей			+	+
7	Внедрены в образовательный процесс инновационные образовательные технологии, новые формы и методы работы с одаренными учащимися			+	+
8	Реализована система поощрения и поддержки одаренных детей и педагогов			+	+
9	Созданы и ведутся портфолио одаренных детей			+	+
Кадровое обеспечение					
1	Проведено анкетирование педагогов по теме «Готовность педагогов к работе с одаренными детьми»	+			
2	Разработан перспективный план-график повышения квалификации и профессиональной переподготовки педагогов, а также методической работы по проблемам развития и поддержки одаренных учащихся	+			
3	Организовано повышение квалификации педагогов через внутриучрежденческое обучение (работа творческих групп, участие в семинарах, мастер-классах, конференциях и др.)		+	+	
4	Изучено мнение педагогических работников о ходе реализации программы		+	+	+
5	Педагогами предоставлен самоанализ работы с одаренными учащимися			+	+
6	Опыт работы педагогов с одаренными детьми обобщен и распространен на различных уровнях			+	+
7	Реализуется мониторинг эффективности работы педагогов с одаренными детьми			+	+

Ключевой характеристикой современного российского образования является не только передача знаний и технологий, но и формирование творческих компетентностей у детей. Именно такой подход к образованию способствует формированию у них инициативности, способности творчески мыслить и находить нестандартные решения. Забота об одаренных детях сегодня — это забота о развитии науки, культуры и социальной жизни России в будущем. Данный социальный заказ невозможно выполнить без пересмотра системы поддержки и развития способных учащихся в начальной школе.

Каковы цели и задачи работы ШМО учителей начальной школы с высокомотивированными и одаренными учащимися? Какие формы работы с ними целесообразно использовать? Как готовить учеников к ученическим научно-практическим конференциям и предметным олимпиадам? Ответы на эти вопросы вы найдете в представленном материале.

Работа с мотивированными и одаренными учащимися начальных классов

С.И. Сырицына, учитель начальных классов, руководитель ШМО учителей начальных классов МАОУ СОШ № 8 г. Улан-Удэ

Уже среди учеников первых классов выделяются те, кого можно отнести к категории одаренных и высокомотивированных. Эти школьники имеют более высокие по сравнению с большинством интеллектуальные способности, творческие возможности, восприимчивость к учению, они испытывают радость от добывания знаний, умственного труда.

Цель и задачи работы

Цель работы ШМО учителей начальной школы с высокомотивированными и одаренными учащимися — создание благоприятных условий для развития внутреннего деятельностного потенциала учащихся начальной школы.

Задачи работы с высокомотивированными и одаренными учащимися в начальной школе:

- определение и развитие творческого потенциала школьников;
- отбор и использование методов и приемов, которые

способствуют развитию самостоятельности мышления, инициативности и творчества учащихся;

- выявление и развитие у школьников интереса к проектной и исследовательской деятельности;
- расширение возможностей для участия высокомотивированных и одаренных школьников младших классов в районных, городских, всероссийских и международных олимпиадах, конференциях, творческих выставках, различных конкурсах;
- повышение квалификации педагогов, работающих с одаренными и высокомотивированными учащимися.

Принципы, направления, формы и методы работы

В основу работы с высокомотивированными и одаренными школьниками положены следующие **принципы**:

- принцип воспитывающего обучения — учить самостоятельности, умению планировать свою деятельность, самостоятельно принимать решения, развивать волю и целеустремленность;
- принцип ориентации на успех — каждый ученик имеет право «быть умным» на уроке (занятии, мероприятии и т.д.);

- принцип ориентации на зону ближайшего развития — заметить и не пропустить малейший успех ученика, закрепить его и идти дальше;
- учет результатов учебной деятельности через систему заданий и накопительную систему оценок.

- пополнение банка педагогической информации по работе с одаренными и высокомотивированными учащимися;
- проведение мониторинга результативности работы с высокомотивированными и одаренными школьниками.

Работа с мотивированными и одаренными учащимися начальных классов на школьном уровне ведется по следующим **направлениям**:

- дифференциация образовательного процесса для разных групп школьников в процессе проведения учебных занятий;
- проведение дополнительных занятий и индивидуальных консультаций для учащихся, занятий предметных кружков;
- включение учеников в исследовательскую и проектную деятельность, выполняемую под руководством учителей начальных классов;
- подготовка учащихся к олимпиадам, конкурсам, викторинам, конференциям различных уровней;

Первоочередной задачей в организации обучения этих категорий учеников является выявление и определение своеобразия их одаренности с целью создания условий для наиболее полного раскрытия талантов и способностей. Диагностика одаренности всегда представляет собой сложную проблему, поэтому для этого целесообразно использовать комплексный подход, предполагающий применение широкого спектра разнообразных **методов**:

- педагогического наблюдения;
- анкетирования школьников, их родителей (законных представителей) и учителей;
- экспертного оценивания конкретных продуктов творческой деятельности детей;
- тестирования.

Формы работы с высокомотивированными и одаренными обучающимися



Этапы работы учащихся и учителей начальной школы по подготовке исследовательской работы на научно-практическую конференцию

- 1. Выбор темы работы.** Тема должна быть лично значимая и эмоционально окрашенная. В идеале тема должна перекликаться с учебным материалом и иметь практическую пользу для учащегося. Как правило, младшие школьники не могут самостоятельно определиться с темой, учителю начальных классов целесообразно предлагать им варианты тем для выбора.
- 2. Определение цели и выдвижение гипотезы.** Это также совместное с учителем действие. Лучше, если сначала будет сформулировано, что и каким образом нужно достичь, а уже потом педагогом будет обозначено, что это и есть задачи, над которыми будет вестись работа.
- 3. Поиск информации.** Он не составляет труда для младшего школьника, особенно если источники информации уже определены педагогом. Вместе с тем учащимся нужно дать возможность научиться самостоятельно найти некоторую нужную информацию.
- 4. Подготовка теоретической части работы.** Это сложное задание для школьника младшего возраста. Основную трудность представляет обработка найденной информации, ведь далеко не каждый ученик в начальных классах (особенно первоклассник или второклассник) умеет работать с текстом, выделять главное, анализировать. Поэтому педагогу нужно прежде всего научить школьника этим действиям.
- 5. Проведение практической части работы.** Это вызывает наибольший интерес у школьника. На этом этапе роль учителя в основном направляющая и корректирующая.
- 6. Оформительская работа.** Она требует зачастую значительного участия учителя или родителей, так как младшие школьники, как правило, не умеют правильно набирать и форматировать текст, несмотря на то, что практически все ученики начальных классов играют в компьютерные игры, пишут сообщения в сетях и в целом знакомы с компьютером.
- 7. Презентация работы на научно-практической конференции.** Учителю нужно обучить школьников мастерству публичного выступления. В этом деле возможны просто репетиции с приглашением постороннего слушателя, например учителя другого класса.

При этом важно научить учащихся четко и уверенно отвечать на неожиданные вопросы по теме работы.

Памятка педагогам по подготовке учащихся к олимпиадам, конкурсам, викторинам различного уровня

Участие в предметных олимпиадах занимает важное место в развитии школьников. Именно в начальной школе происходят первые открытия, которые он делает. Пусть они даже небольшие и как будто незначительные, но в них ростки будущего интереса к предмету. Олимпиады позволяют ученику познать себя, дают возможность в большей степени утвердиться в собственных глазах и среди окружающих. В целом они служат развитию творческой инициативы школьника.

Подготовка к олимпиаде в начальной школе — дело не одного дня, к этому нужно готовиться основательно. Подготовка начинается с работы на уроке. Совместно с учениками мы выработали алгоритм, по которому проходит подготовка к олимпиадам (конкурсам, викторинам), и оформили его в виде домика.

Алгоритм подготовки к олимпиадам учащихся начальных классов



Подготовка к предметным олимпиадам

Подготовка к олимпиаде по математике

С целью подготовки к математическим олимпиадам в содержание практически каждого урока я включаю логические задачи, арифметические ребусы, упражнения, шарады на сообразительность. А также использую задания для развития памяти и внимания, развития воображения и логического мышления (задачи повышенной сложности, сложные уравнения и т.п.), задания на конструирование и переконструирование, задания для проведения разминки (составление логических цепочек, выявление закономерностей и т.д.).

С нестандартными задачами работаем в три последовательных этапа:

- 1) «Я сам!» — учащиеся пытаются самостоятельно решить задачу;
- 2) «50/50» — частичная помощь учителя: дополнительный вопрос, намек, напоминание прошедшей темы;
- 3) «Помощь друга» — объяснение одноклассниками или учителем и совместное решение.

Углублять знания по математике и развивать интеллектуальные способности можно и на дополнительных занятиях. Здесь типы заданий для развития познавательной мотивации могут быть такими:

- задачи в стихах;
- задачи на смекалку;
- задачи на сообразительность;
- головоломки;
- графические диктанты;
- игры, например «Коллективный счет». Класс делится на три команды (по количеству рядов в классе). На первые парты учитель кладет полоску бумаги с записанным на ней числом, например 5. Дает задание: прибавить 3 к цифре на листочке. По сигналу каждый ученик, сидящий за первым столом, быстро считает, записывает только ответ и передает полоску сидящему за ним. Последний в ряду, записав ответ, называет его, поднимает полоску. Побеждает ряд, который закончит счет раньше и не допустит ошибки.

Подготовка к олимпиаде по русскому языку

Работу с учениками по подготовке к олимпиаде по русскому языку необходимо начинать с 1-го класса, ведь далее им предстоит углубленно познакомиться с такими

разделами русского языка, как фонетика, орфоэпия, орфография, лексика, морфемика, словообразование, морфология, синтаксис, пунктуация, культура речи, история русского языка. Такая деятельность предполагает поэтапную подготовку учащихся.

При работе по подготовке к олимпиадам по русскому языку можно использовать следующие задания:

- фонетический анализ слова и предложения;
- выяснение лексического значения слов;
- подбор и выбор однокоренных слов;
- подбор синонимов, антонимов;
- выяснение смысла фразеологизмов, подбор синонимичных и антонимичных фразеологизмов;
- определение частей речи;
- восстановление деформированных текстов, предложений;
- редактирование предложений, текстов;
- дописывание текстов;
- постановка знаков препинания в предложении и тексте;
- написание диктантов повышенной сложности;
- решение грамматических головоломок: ребусов, шарад, перевертышей, кроссвордов.

Время на уроке ограничено, и не всегда учитель может располагать возможностью ввести в урок задания олимпиадного характера. Такие задания можно выполнять во внеурочной деятельности, во время внеклассной работы по предмету. С целью развития у школьников самостоятельности и инициативы учитель может давать им домашние задания занимательного характера, индивидуальные задания повышенной сложности.

Подготовка к олимпиаде по окружающему миру

В своей работе по подготовке учащихся к олимпиаде по окружающему миру я использую детские энциклопедии, научно-популярную и краеведческую литературу, материалы периодической печати. Подготовка учащихся способствует:

- решение олимпиадных задач прошлых лет;
- различные викторины, марафоны;
- организация наблюдений за окружающей природой;
- экскурсии;
- посещение краеведческого музея, музея природы.

Для учащихся каждого класса мною разработаны занимательные тетради «Знатоки окружающего мира», где учащиеся разгадывают загадки окружающего мира. В содержание тетради включены задания экологической направленности, отражающие особенности природы родного

края, различающиеся по сложности, форме предъявления и фиксации ответов учащимися. Имеются и задания с использованием опытов. На сайте класса учащиеся могут ознакомиться с дополнительной информацией в разделе «Календарь природы»: познавательные ролики по темам предмета, интерактивные игры, ссылки на сайты природо-ведческого характера.

Подготовка к олимпиаде по литературному чтению

Курс литературного чтения в начальных классах играет исключительную роль в становлении личности младшего школьника. Очень важно не ограничивать его круг чтения только текстами, которые предлагаются в учебнике. Необходимо стремиться к тому, чтобы учащиеся самостоятельно, без принуждения стремились к познанию нового через знакомство с книгой. Посредством проведения олимпиад по литературному чтению важно приобщать школьников к работе с учебным материалом повышенного уровня сложности.

В первую очередь подготовка к олимпиаде по литературному чтению в начальной школе включает в себя чтение произведений. Участник олимпиады должен быть начитанным, ориентироваться в содержании произведений программы и внепрограммных. В своей работе по этому направлению я использую мною разработанную творческую тетрадь «Минуты радостного чтения». Например, в такой тетради для учащихся 3-го класса произведения даны по разделам: «Устное народное творчество», «Стихи — детям», «Великие русские писатели», «Рассказы о мальчиках и девочках», «Люби живое» и др. За определенный период времени, который обговаривается со школьниками, они должны прочитать указанные в тетради произведения и выполнить задания в виде ответов на вопросы, творческих заданий, например написать письмо герою, нарисовать одного из героев и др. На уроках литературного чтения использую игровые моменты, например составление сказочных объявлений, телеграмм или писем, литературные игры («Путаница», «Я начну, а ты продолжи» и др.).

При подготовке к олимпиадам по литературному чтению можно использовать и следующие задания:

- составление загадок о предметах или героях прочитанных произведений;
- продолжение пословиц;
- подбор пословиц к прочитанному произведению;
- составление вопросов к тексту;
- рисование иллюстраций к произведениям;
- сочинение продолжения сказки, рассказа и т.д.;
- инсценировка эпизодов;

- рассматривание иллюстраций и подбор к ним подходящих цитат из произведения;
- словотворчество;
- работа с кроссвордами;
- составление викторин.

Система подготовки младших школьников к литературной олимпиаде включает посещение театров, проведение совместных мероприятий с библиотеками.

Памятка для учителя «Построение собственной системы подготовки учащихся к участию в олимпиадном движении»

1. Начинать надо с работы над собой, повышая уровень своего профессионального мастерства.
2. Готовить ученика необходимо системно, а не эпизодически, начиная с 1-го класса.
3. Следует опираться на базовую литературу по предметам.
4. Необходимо создать и методично пополнять банк олимпиадных заданий по предметам.
5. Следует быть в курсе информации по всем олимпиадам текущего года.
6. Необходимо привлекать учащихся к участию во всех возможных открытых дистанционных олимпиадах и конкурсах по предметам.

Памятка для учащегося

Дорогой друг! Ты будешь участвовать в олимпиаде по ____ (название предмета). Помни, что победителями все не бывают. Главное не победа, а участие! Не надо волноваться, в олимпиаде принимают участие такие же ребята, как и ты. И все находятся в равных условиях. Твой результат зависит только от тебя. Желаю тебе успехов и победы!

Запомни несколько важных правил.

1. Перед днем проведения олимпиады обязательно хорошо выспись.
2. Одежду, письменные принадлежности, талисман (если он у тебя есть) приготовь заранее. С собой ты должен обязательно взять минимум 2 ручки, карандаш, точилку, ластик, носовой платок, небольшую бутылку воды.

3. За день до олимпиады постарайся ничего не учить и не повторять. Дай отдохнуть организму.
4. Слушай внимательно педагога, который проводит олимпиаду, чтобы не отвлекаться в дальнейшем и не задавать лишних вопросов.
5. Не торопись! Читай задание до конца. Спешка не должна приводить к тому, что ты поймешь задание по первым словам, а концовку придумает сам(а). Но помни, что время регламентировано, а тебе нужно выполнить все задания и заполнить бланк.
6. Просмотри все вопросы и начни с тех, в ответах на которые ты не сомневаешься. Тогда ты успокоишься и войдешь в рабочий ритм.
7. Действуй методом исключения! Последовательно исключай те ответы, которые явно не подходят.
8. Если сомневаешься в правильности ответа и тебе сложно сделать выбор, доверься интуиции.
9. Оставь время для проверки своей работы.

Требования, которые необходимо предъявлять к учителю, работающему с высокомотивированными и одаренными обучающимися

Система целенаправленной работы с мотивированными и одаренными учащимися младшего школьного возраста дает возможность таким ученикам приобрести навыки применения стандартных знаний в нестандартных ситуациях, навыки логического мышления, умения обобщать и проводить аналогии, прогнозировать результат, включать

интуицию, воображение, фантазию.

Работа педагога с данной категорией учеников — сложный процесс. Он требует от учителей личностного роста, постоянно обновляемых знаний в области психологии и педагогики, а также тесного сотрудничества с коллегами и родителями (законными представителями) учащихся. Учителю необходимо уметь:

- обогащать учебные программы, то есть обновлять и расширять содержание образования;
- стимулировать познавательные способности учащихся;
- работать дифференцированно, осуществлять индивидуальный подход и консультировать учащихся;
- принимать взвешенные психолого-педагогические решения;
- анализировать свою учебно-воспитательную деятельность;
- отбирать и готовить материалы для коллективных творческих дел;
- урегулировать конфликты;
- разрабатывать, корректировать и усовершенствовать программы для работы с высокомотивированными и одаренными школьниками;
- проводить мониторинг результативности занятий с учащимися;
- организовывать индивидуальную работу;
- обобщать и систематизировать материалы и результаты работы с учащимися;
- готовить материалы, методические рекомендации по организации работы с высокомотивированными и одаренными школьниками;
- организовывать творческие отчеты.

План работы с высокомотивированными и одаренными учащимися начальных классов на ___ учебный год

№	Мероприятие	Срок	Ответственный
1	2	3	4
1	Формирование базы данных учащихся, имеющих высокий уровень учебно-познавательной деятельности	Сентябрь	Классные руководители, руководитель ШМО, педагог-психолог
2	Разработка программ индивидуальной работы с высокомотивированными и одаренными учащимися	Сентябрь	Учителя 2–4-х классов
3	Дополнительные занятия с мотивированными учащимися	1 раз в неделю	Учителя 2–4-х классов
4	Работа кружка «Юные исследователи», изостудии «Акварелька»	1 раз в неделю	Учителя 2–4-х классов

1	2	3	4
5	Внедрение проблемно-исследовательских, проектных методов обучения, развитие у учащихся творческого и исследовательского мышления	В течение года	Учителя начальных классов
6	Индивидуальный подход на уроках, использование в практике элементов дифференцированного обучения, проведение нестандартных форм уроков	В течение года	Учителя начальных классов
7	Активизация работы по участию в предметных неделях:	Ноябрь	Учителя начальных классов, учителя-предметники
	• русский язык	Февраль	
	• литературное чтение	Март	
	• математика	Апрель	
	• окружающий мир		
8	Подготовка к конкурсам чтецов, сочинений разного уровня	В течение года	Учителя начальных классов
9	Участие в школьной олимпиаде по русскому языку	Декабрь	Учителя начальных классов
10	Участие в городских олимпиадах «Быстрый счет», «Грамматик», «Знаток словарных слов» и др.	В течение года	Руководитель ШМО
11	Подготовка учащихся к участию в региональных, всероссийских, международных конкурсах-играх «Русский медвежонок», «Кенгуру», «Золотое руно», «Зимние интеллектуальные игры», «ЧИП», «Пегас» и т.д.	В течение года	Зам. директора по УВР, классные руководители
12	Участие в республиканской научно-практической конференции «Первые шаги»	Ноябрь	Зам. директора по УВР, учителя 4-х классов
13	Подготовка к участию во всероссийских научно-практических конференциях	В течение года	Учителя 3–4-х классов
14	Подготовка учащихся к участию в предметных олимпиадах разного уровня	В течение года	Учителя начальных классов
15	Участие в школьной научно-практической конференции «Я — исследователь»	Февраль	Учителя начальных классов
16	Участие в школьной олимпиаде по математике	Апрель	Учителя начальных классов
17	Активизация работы с детьми, склонными к творческой, художественно-эстетической деятельности	В течение года	Учителя начальных классов, музыки и изобразительного искусства
18	Пополнение банка педагогической информации по работе с одаренными и высокомотивированными учащимися	В течение года	Учителя начальных классов
19	Проведение мониторинга результативности работы с высокомотивированными и одаренными учащимися	В течение года	Руководитель ШМО

Тьюторское сопровождение одаренных детей с помощью сервиса Google: от концепции к практической реализации

С.Н. Митрофанова, кандидат педагогических наук, директор МБОУ «СОШ № 30 им. П.Н. Самусенко» г. Братска Иркутской области

Рыночная экономика формирует спрос на энергичных, обладающих высоким интеллектом и высокими творческими способностями молодых людей. Возрастающее значение интеллектуального и творческого человеческого потенциала усиливает важность работы с талантливыми, одаренными и высокомотивированными детьми начиная с их первых лет обучения в школе.

Среди основных направлений развития образования XXI века обозначено развитие системы поддержки талантливых детей. Особого внимания к этой группе обучающихся требуют и федеральные государственные образовательные стандарты, и профессиональные стандарты педагогических работников. Таким образом, создание системы выявления и развития талантливых и одаренных детей является одной из важных задач современной школы.

Задачи концепции по тьюторскому сопровождению

Реалии сегодняшнего дня позволяют утверждать, что образовательные организации используют далеко не все эффективные технологии работы с одаренными детьми. В целях совершенствования системы по выявлению, поддержке и сопровождению одаренных детей в нашей образовательной организации разработана концепция «Тьюторское сопровождение одаренных детей с помощью сервиса Google».

Концепция решает следующие дидактические задачи:

- активно использовать современные информационные технологии, различные формы дистантного обучения, что особенно важно для детей с ограниченными возможностями здоровья;

- содействовать организации и развитию тьюторской поддержки, создавать условия для широкого использования групповых форм обучения и обучения по индивидуальному плану;
- создавать условия для включения школьников в разнообразную сетевую проектно-исследовательскую деятельность, в том числе через научные общества учащихся;
- привлекать обучающихся к различным занятиям по интересам, используя разнообразные интернет-ресурсы;
- создавать условия для включения учащихся в социально значимую деятельность, постоянно воспитывать в них ответственность за будущий профессиональный талант, который должен быть направлен на решение как личностных, так и общественных задач.

Мероприятия в рамках концепции позволяют оптимизировать систему работы с талантливыми и одаренными детьми с помощью создания единого образовательного пространства, основанного на интеграции и сетевом взаимодействии образовательных организаций общего образования, дополнительного образования и профессионального образования.

Пространство взаимодействия

Информационно-образовательная среда позволяет осуществлять тьюторское сопровождение одаренных детей не только в реальном, но и виртуальном формате. Современные информационные технологии позволяют персонализировать работу сервисов сети и использовать их для своих целей. В связи с этим у школы появилась возможность создать уникальное образовательное пространство для взаимодействия с одаренными детьми и их родителями. Наибольший педагогический интерес вызывает модель взаимодействия всех участников обра-

зовательных отношений в контексте сопровождения юных дарований. Интернет-сеть стала и средой для передачи информации, и средством связи для сетевого общения. Кроме того, она становится местом, где обучающиеся могут присутствовать постоянно, где они общаются, помогают друг другу и действуют совместно.

Тьюторское сопровождение одаренных детей мы организовали с помощью сервисов Google. Почему именно Google?

Во-первых, это простой и бесплатный способ создавать сайты, веб-страницы, размещать документы и предоставлять к ним доступ другим участникам виртуального пространства.

Во-вторых, потому, что Google предлагает сегодня наиболее удачный набор инструментов, позволяющих организовать совместную работу с различными типами документов на основе единого доступа.

В-третьих, современные инструменты Google (сайты, blogger, переводчик, фотографии и др.) предоставляют педагогу-тьютору и обучающимся возможность создания виртуальных тетрадей, совместно созданных документов, wiki-сайтов и wiki-страниц. Кроме этого, учащиеся могут создавать календарь мероприятий, форум, информационные листы, интерактивные стенгазеты, ментальные карты, веб-квесты, а специфика инструментов Google предоставляет возможность совместной работы над любым контентом.

Работа над сетевыми проектами

Созданная в школе информационно-образовательная среда — сайт Google «Одаренные дети СОШ № 39» — включает в себя следующие страницы:

- программа «Лифт в будущее»;
- банк данных одаренных школьников;
- психолого-педагогический мониторинг;
- мероприятия для детей с различными видами одаренности;
- психолого-педагогическое сопровождение одаренных учащихся;
- объединения обучающихся (НОУ «Поиск», профильные смены для юных дарований);
- сетевая проектно-исследовательская деятельность (сетевые проекты, wiki-страницы, веб-квесты, кейс-стади);
- «Школа для родителей»;
- календарь мероприятий;

- форум;
- карта успешности.

В рамках этой среды обучающиеся под патронажем педагогов-тьюторов реализуют модели сетевых проектов.

Предлагаем рассмотреть **пошаговый алгоритм взаимодействия** педагога-тьютора с учащимися, имеющими высокую мотивацию к проектно-исследовательской деятельности.

Педагогу-тьютору необходимо:

- 1) создать аккаунт на www.google.com;
- 2) создать сайт сетевого проекта. Структура сайта проекта включает:
 - главную страницу, где автор проекта (педагог-тьютор) размещает журнал проекта и приветствие к участникам проекта;
 - страницу с заданиями;
 - страницу с форумом;
 - страницу «Карта успешности»;
- 3) открыть доступ к сайту учащимся — участникам проекта.

Участникам проекта нужно:

- 1) создать аккаунты на www.google.com;
- 2) создать wiki-страницы;
- 3) пригласить педагога-тьютора как соавтора для его доступа к wiki-страницам участника проекта.

Виртуальное пространство социальных сетей позволяет выстроить дистанционное общение между педагогом-тьютором и учащимися, что способствует развитию и самореализации одаренных детей. Подобный способ организации информационно-образовательной среды стимулирует самостоятельную познавательную, исследовательскую и творческую деятельность учащихся.

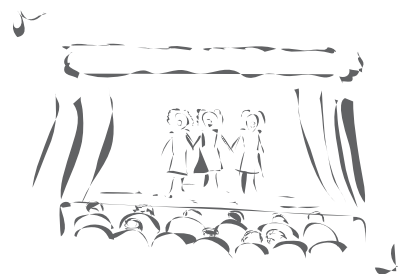
Использованная литература

1. Болдырева Н.А. Организация учебного пространства сервисами web 2.0. — М., 2008.
2. Можяева Г.В., Фещенко А.В. Использование виртуальных социальных сетей в обучении студентов-гуманитариев. URL: http://ido.tsu.ru/files/pub2010/Mojaeva_Feschenko_Ispolzovanie_virtualnyh_socialnyh_setei.pdf
3. Патаракин Е.Д., Ярмахов Б.Б. Личное учебное пространство ученика в сети электронных коммуникаций // Школьные технологии. — 2009. — № 4. — С. 88–93.

В последние годы все большую популярность завоевывает День влюбленных, который во многих школах, несмотря на то что целесообразность его празднования периодически подвергается сомнению, вошел в число любимых и отмечаемых праздников. Особенно его любят старшеклассники.

Сценарий

конкурсной программы ко Дню влюбленных «Трамвай любви № 7»



Т.В. Гончарова, учитель физики МОУ «Малоселковниковская СОШ» Егорьевского района Алтайского края

Ведущий. Здравствуйте, дорогие друзья. Сегодня мы празднуем один из самых замечательных праздников. Причем празднуют его во многих странах мира. Ничего удивительного в этом нет, ведь День святого Валентина — праздник влюбленных, праздник любви, а любовь существует везде и всюду, в самых отдаленных уголках земного шара.

Ведущая. Верно. Любовь преодолевает пространство и время. Любовь покоряет города и страны. Любви, как выразился поэт, все возрасты покорны. Да что есть на свете прекраснее любви? Только любовь. А знаете ли вы, с чего началось празднование Дня святого Валентина?

Ведущий. Для начала немного истории. Много веков назад древнеримским воинам закон не позволял вступать в брак, пока они находились на службе (а служба длилась 25 лет!), и тем более освящать его в церкви. Святой Валентин, пастырь и духовник воинов, тайком благословлял любящие сердца и, несмотря на запрет, освящал отношения церковным обрядом.

Ведущая. Непокорного священника выдали. Он был казнен 14 февраля. С тех пор этот день празднуется как День влюбленных. Непременным атрибутом торжеств по случаю Дня святого Валентина является валентинка — послание, которое отправляют любимому человеку. Одной из первых валентинок была карточка, посланная

в 1415 году Чарльзом, герцогом Орлеанским, своей жене из тюрьмы Тауэр, где он был в заточении. Карточка до сих пор хранится в Британском национальном музее.

Ведущий. В XVI веке карточки-открытки завоевали популярность и стали оформляться декоративно. В 1797 году в Англии было издано «Руководство для молодого человека по написанию валентинок», которое содержало множество стихов и посвящений для тех, кто сам не мог придумать ничего путного.

Ведущая. Не упускайте день, когда можно передать свои чувства, свои признания любимому человеку или просто тем людям, которые любят вас больше, чем кто-либо. Естественно, вы уже догадались, что речь идет о наших родителях, дедушках, бабушках, сестренках, братишках. 14 февраля — это день, когда можно, не стесняясь, выразить свою любовь к самому близкому человеку.

Ведущая и Ведущий (вместе). С Днем святого Валентина!

Ведущий. Пять юношей и пять девушек изъявили желание участвовать в нашей конкурсной программе.

Ведущая. Как говорил персонаж известного фильма, мы не будем полагаться на случай. Стать идеальной парой на самом деле очень трудно. Это ведь совсем не то же самое, как сестра друг с другом за одну парту. За парту можно сестра с кем угодно. А вот чтобы стать идеальной парой, нужно приложить большие усилия.

Ведущий. Мы всегда рады, когда в зале нет пустых мест, когда на ваших лицах улыбки и ожидание чего-то необычного... Сегодня мы попытаемся оправдать ваши надежды, представляя шоу-программу «Трамвай любви

№ 7». Этот вечер мы посвящаем вам, милые влюбленные, и тем, кому еще предстоит испытать это чувство. Пусть каждому из вас сегодня сопутствуют удача, везение и хорошее настроение!

Ведущая. Друзья, я предлагаю сегодня, в этот необыкновенный день, немного пофантазировать. Представьте, что накануне Дня влюбленных в городе открывается трамвайное движение по маршруту «Проспект Любимых — переулок Радости». Мы рады вам представить «Трамвай любви № 7», пассажирами которого являются наши участники. Встречайте!

Музыка. Участники без представления занимают свои места в «Трамвае».

Ведущий. Дорогие участники! Я вижу, что вы уже уютно устроились в нашем вагоне и готовы отправиться по маршруту. Надеемся, что за время пути вы познакомитесь друг с другом, станете приятными собеседниками и хорошими друзьями. Как всегда, на трамвайных маршрутах работают контролеры и кондукторы, которые следят за приобретением билетов и правилами поведения в общественном транспорте. Наш трамвай готов отправиться в путь.

Ведущая. Уважаемые пассажиры! Мы напоминаем вам, что наш трамвай следует по маршруту «Проспект Любимых — переулок Радости». Осторожно, двери закрываются! Следующая остановка — «Улица Первой любви». Ну что ж, мчимся наш трамвай по ночным улицам, кружи по бульварам, открывай двери для влюбленных, слушай биение их сердец!

Ведущий. Остановка «Улица Первой любви». Да, первая любовь, как самый первый снег, красива, светла и безмятежна. И сегодня, встречая праздник, я призываю вас распахнуть свои сердца навстречу этому прекрасному чувству. Милые участники! Постарайтесь подобрать ключик к своим сердцам и открыть их для любви. Я думаю, что инициативу в этом, как всегда, возьмут на себя юноши. Посмотрим, кому это удастся сделать быстрее.

Музыка. Помощник выносит бумажные сердца с прикрепленными навесными замками. Раздает их девушкам. Юноши подбирают ключи и открывают сердца. Тот, кто сделает это первым, получает приз.

Ведущая. И вот нежные сердца девушек открыты. Мы предлагаем представительницам прекрасного пола подарить их тем, кто в настоящий момент рядом с ними, кто симпатизирует им. Не забудьте при этом, милые девушки, сказать несколько слов вашему партнеру. Наш трамвай продолжает движение по маршруту. Следующая остановка — «Бульвар Грез».

Ведущий. Да, каждый из нас грезит о любви. Любовь — загадочное слово. Кто может до конца его понять? А скажите, что является самым популярным символом любви? Конечно, сердце.

Ведущая. Да, мы сердцем чувствуем любимого человека. Оно сжимается, если с возлюбленным происходит что-нибудь плохое. Оно учащенно колотится, если любимый человек доставляет нам радость. А еще есть выражение «сердца, бьющиеся в унисон». Это означает, что два влюбленных сердца начинают биться в одном темпе и ритме. Говорят, это бывает, если два человека нашли друг друга.

Ведущий. Посмотрим, у кого из наших участников сердца бьются в унисон. И есть ли вообще таковые. Мы объявляем конкурс «Сердечное гадание». Суть его проста. Нужно подобрать две половинки одного сердца так, чтобы они идеально подошли друг другу. Та пара, которая быстрее всех обнаружит такие половинки среди множества других, и будет победителем этого конкурса.

На столе стоят две коробки. На одной надпись «Девочки», на второй — «Мальчики». В коробках лежат половинки сердец, вырезанных из картона (18–20 штук). Все они имеют разные, немыслимо искривленные разрезы, но только одно сердце состоит из половинок, подходящих друг другу по срезу. Одна его половинка лежит в коробке «Девочки», другая — в коробке «Мальчики». Юноши становятся с одной стороны стола, рядом со своей коробкой, девушки — по другую сторону, рядом со своей. По команде они дружно начинают вытаскивать половинки из своих коробок и примерять их друг к другу. Придется перебрать довольно много вариантов, прежде чем найдутся две половинки, которые совпадут по срезу. Та пара, которая найдет такое сердце, и объявляется победителем конкурса.

Ведущий. Говорят, влюбленные могут найти друг друга даже с завязанными глазами. Сейчас посмотрим, как вы умеете ориентироваться в темноте.

Ведущая. Условия конкурса просты. Вот стул. На него я кладу яблоко (показывает фрукт), напоминающее формой сердце. Юноши должны найти это яблоко. Правда, чтобы проверить, не боятся ли они темноты, придется завязать им глаза. Можете ориентироваться по яблочному запаху или по подсказкам из зала.

Уважаемые зрители, чтобы помочь нашим участникам ориентироваться в непроглядном мраке, можете направлять их словами «горячо», «теплее», «холодно», «холоднее». Иные подсказки, типа «влево», «вправо» не принимаются, и если таковые прозвучат, участник может

быть оштрафован. Кто быстрее справится с заданием, тот и станет победителем.

На стул кладется яблоко. Всем пятерым юношам сначала дают возможность запомнить, где находится стул, затем завязывают им глаза и разводят по различным углам сцены, предлагая при этом еще и повернуться несколько раз вокруг своей оси. Задача проста: найти обратный путь к стулу и добыть яблоко. Победителю вручается пакет с яблоками.

Ведущий. А теперь примерно та же участь ожидает наших участниц. Говорят, женщины даже с завязанными глазами найдут дорогу к домашнему очагу, потому что чувствуют его тепло сердцем.

Ведущая. Вот это мы сейчас и проверим. Сразу предупреждаю: будет непросто, потому что путь к вашему домашнему очагу будет полон препятствий, которые вы должны будете аккуратно обойти.

На сцену в произвольном порядке ставятся пластиковые бутылки, примерно на четверть наполненные водой для тяжести и устойчивости (помощники ведущего выносят на сцену и расставляют бутылки). Бутылок должно быть довольно много, чтобы пройти между ними было непросто. Задача каждой из девушек: с завязанными глазами пройти с одного края сцены к другому, не уронив ни одной бутылки. Руками, естественно, помогут себе нельзя, но можно пытаться по ходу продвижения аккуратно трогать бутылки ногой, чтобы обнаружить, где они стоят.

«Полосу препятствий» девушки проходят по одной. Жюри учитывает, сколько бутылок было свалено, а также время прохождения. На основе этого и определяется победительница.

Ведущий. Все наши мальчики умеют хорошо бегать? А все девушки хорошо танцуют? Ну тогда побегаем и потанцуем! Конкурс этот назовем «Танец со стульями».

Ведущая. В жизни не все бывает просто. Бывает такое, что захотят пятеро людей посидеть на стульчиках, а стульчиков-то всего четыре. Как быть?

Ведущий. Бывает хуже. Приходят пять девушек на встречу с пятью парнями, а парней всего четверо. Как быть в таком случае?

Ведущая. Значит, как ты уже сказал, нужно бегать и танцевать!

На сцену ставятся четыре стула спинками друг к другу, чтобы все четыре смотрели в разные стороны.

Ведущий. Мальчики, присаживайтесь. Естественно,

юноши будут возмущены: «Как присаживаться?! Ведь нас пятеро, а стульев четыре!» А мы сейчас выясним, кто из вас лишний.

Звучит зажигательная музыка. Юноши начинают бегать по сцене вокруг стульев. Их задача: в тот момент, когда музыка стихнет, успеть занять один из четырех стульев. Так как участников пятеро, один оказывается неудачником.

Ведущая. Мальчики остаются сидеть на занятых стульях. В игру включаются девочки. Ваша задача: протанцевать под музыку вокруг стульев, а затем, когда музыка закончится, занять один из них, естественно, вместе с мальчиком. Но помните, что одна из вас окажется лишней.

Звучит музыка, девочки танцуют и в тот момент, когда музыка стихает, садятся на колени мальчикам. Одна остается не у дел. Ведущий поднимает юношей и девушек и убирает один стул.

Ведущий. А теперь снова мальчики. Побежали-побежали! Вас ждет прекрасная принцесса!

Юноши снова бегут вокруг стульев, садятся, в итоге еще один выбывает.

Ведущая. Девушки, ваш выход. Танцуйте как можно лучше, это тоже оценивается.

Девушки снова танцуют, садятся, одна выбывает. Ведущий убирает очередной стул. Теперь стульев два, а юношей трое. Все повторяется, и один из них выбывает. Затем снова вступают девушки, садятся на колени юношам, но одна не успевает и выбывает. Девушек остается тоже двое. Убирается еще один стул. Выясняется, кто же из юношей окажется самым проворным и успеет сесть на единственный стул. Вокруг него танцуют две девушки, и одна из них успевает сесть ему на колени.

Ведущий. Внимание, друзья! Наши конкурсанты показали уникальные возможности своих вестибулярных аппаратов. Трамвай движется дальше. Следующая остановка «Эрудит». Теперь перейдем к интеллектуальной проверке. Каждой паре будет задан вопрос, на который надо ответить.

1. Кто из знаменитых людей в современности или в прошлом имел фамилию на «П»? (*Пушкин, Путин, Паганини, Пугачева, Петросян и т.д.*)

2. Назовите мужские имена на букву «А». (*Александр, Андрей, Антон, Алексей, Артем и т.д.*)

3. Ученик на уроке сел на стул и громко закричал. Почему? (*Потому что сел на кнопку, забыл дома тетрадь с домашним заданием, увидел привидение, запел на уроке музыки, из-за контрольной, просто*

так, захотелось и т.п.)

4. Кого можно завести в качестве домашнего животного? (Можно завести кошек, собак, попугаев, рыбок, черепах, карликовую свинью и т.д.)

5. Носили ли древние римляне штаны? (Правильный ответ: нет, они носили тоги и туники.)

Ведущая. Молодцы! (Обращается к зрителям.) Так что же такое любовь? Давайте попробуем вместе с участниками дать определение этому высокому чувству.

Зрители отвечают. (Любовь — это когда от счастья кружится голова, это желание броситься друг к другу в объятия, это желание делать приятное любимому человеку, это чувство, которое за деньги не купишь, это такое чувство, которое можно выразить без слов, это чувство, от которого поднимается температура, это чувство, которое не обходится без слез и т.д.)

Ведущий. Как вы уже заметили, каждый по-своему понимает слово «любовь». Но какую бы трактовку мы ни давали, оно живет в веках как самое загадочное, притягательное и неповторимое. Дорожите этим чувством, берегите его. А наш трамвай продолжает движение.

Ведущая. Внимание! Остановка «Площадь свидания».

Свидание, свидание...

Томит нас ожидание,

И сердце словно рвется из груди.

Свидание, свидание,

Приложим все старание, улыбку, обаяние,

Чтоб вместе быть в пути.

До конечной остановки, уважаемые пассажиры, у нас еще есть время. А чтобы было веселей в нашем вагоне, давайте наполним его музыкой. Ведь о любви немало песен сложено, давайте вспомним их и вместе споем.

Мальчики поют «Хвастать, милая, не стану...». Девочки отвечают песней «На крылечке твоём...» (из к/ф «Свадьба с приданым»).

Ведущий. Друзья! Согласитесь, что хорошая музыка всегда украсит ваше свидание с любимым человеком. От остановки «Площадь свидания» трамвай продолжает свое движение. Следующая остановка — остановка по требованию.

Ведущая. Остановка по требованию. Мы просим участников пройти за кулисы и подготовиться к последнему конкурсу.

Участники покидают сцену.

Ведущий. А всех присутствующих в зале я прошу обратить внимание на то, что мы сделали остановку как раз

напротив моста Счастья. Говорят, что счастье — это стекло, принимая во внимание его блеск и хрупкость. Человек всегда стремится к счастью, но не всегда понимает, что ему нужно для этого. Иногда просто проходит мимо него, не замечая. Верьте, друзья, счастье только там, где нас любят и где нам верят!

Музыкальный номер. Исполняется песня «Счастье вдруг...» из к/ф «Иван Васильевич меняет профессию».

Ведущая. Наш трамвай приближается к конечной остановке.

Звучит музыка. На сцену выходят участники конкурса. У юношей в руках цветы. Они дарят их девушкам. Участники занимают свои места.

Ведущий. Молодые люди! Вы сегодня так галантны. Наверняка ваше сердце от любви горит. «Вручи его любимой», — вам разум говорит. Что ж, вы имеете сейчас эту возможность. Мы предлагаем юношам, надув воздушные шары, сделать из них сердце и подарить своей любимой. Чье сердце вспыхнет быстрее?

Музыка. Юноши надувают шары и вручают девушкам свои «сердца». Тот, кто надул свой шар быстрее всех, объявляется победителем конкурса.

Ведущий. Итак, внимание! Конечная остановка — «Переулок Радости». Мы надеемся, уважаемые пассажиры, что вы весело провели время в пути, и сейчас вас ожидают не менее приятные минуты. Ведь недаром наша конечная остановка носит это название. Что ни говорите, любовь — это такое воздушное, неземное чувство, от которого, как выражается молодежь, можно «ошалеть». Сейчас над вашими головами полетят шары, один из которых содержит в себе сюрприз. Постарайтесь поймать его.

Звучит музыка. Участники конкурса ловят шары. Поймавший шар с сюрпризом достает сувенир из шарика.

Ведущая. Сегодня удача улыбнулась (называет имя поймавшего шар с сюрпризом). Надеемся, что она и дальше будет сопутствовать вам, тем более что сейчас наступает самый торжественный момент, и мы с удовольствием приглашаем на эту сцену всех участников конкурса.

Звучит музыка. Проводится награждение пар.

Ведущий. Мы благодарим всех за участие и на прощание хотим пожелать, чтобы День святого Валентина стал праздником каждого дома.

Чтобы вечно любовь в нем цвела

И теплом наполняла сердца!

До свидания! До новых встреч!

Звучит музыка. Зрители покидают зал.

Материалы, опубликованные в журнале за 2018 год

ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ	
Алтухова Н.Г. Мониторинг социального заказа на дополнительное образование детей	V, 56
Соловьева Д.Ю. Методический конструктор дополнительной общеразвивающей программы	V, 51
ЗДОРОВЬЕ	
Гладких Е.В. Концепция программы формирования культуры здорового и безопасного образа жизни на уровне начального общего образования	II, 58
Клушин А.Г., Двойникова Е.В. Программа здоровьесбережения «Я — здоровый человек!»	II, 64
КОРРЕКЦИОННОЕ ОБРАЗОВАНИЕ	
Егоров Б.Б. Программа коррекционно-развивающих занятий по формированию адекватного поведения и адаптации к школьному обучению учащихся младших классов	II, 43
Птушенко Р.С. Формирование коммуникативных учебных действий у учащихся с умственной отсталостью в процессе групповой работы	II, 55
Чередниченко Н.Г. Материалы для подготовки программы коррекционной работы на ступени основного общего образования	II, 47
МЕТОДИЧЕСКАЯ РАБОТА	
Бобылева Т.Н. Программа методического сопровождения развития кадрового потенциала педагогов	I, 60
Емелина Т.И., Журба М.В. Проектная организация методической работы в образовательном учреждении	V, 61
Куневская Л.В. Программа «Развитие профессиональных компетентностей педагогов в условиях введения профессионального стандарта "Педагог"»	I, 52
Куневская Л.В. Неделя диагностики и коррекции как эффективная форма развития методической компетентности педагогов	I, 69
Мазжухина И.В. Деловая игра «Три группы требований стандарта»	VI, 77

Мельникова И.В., Недосекина А.Д. Программа психологического сопровождения сотворческого профессионального развития педагогов	VI, 68
Милованова О.В., Ахлебинина Т.В. Семинар «Моделирование ситуации успеха на основе компетентностного подхода»	I, 74
Штабская Л.Г., Бунеева Е.В. Педагогический марафон «Твои возможности»	V, 66
НАЧАЛЬНАЯ ШКОЛА	
Гайдаенко Е.А. Творческое проектирование и исследовательская деятельность младших школьников, или В науку — с игрой	VI, 60
Есакова Н.В. Влияние семантического поля на способность к обучению в школе	VI, 53
Игначенко Г.Г. Использование информационно-коммуникативных технологий в предшкольной подготовке	VI, 57
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ ПРОЦЕСС	
Беспалова Е.В., Корниенко М.Г. Перспективные механизмы формирования универсальных учебных действий	IV, 62
Гайворонская Н.И. Каникулярная школа — площадка для отработки новейших образовательных технологий	IV, 65
Деревякина Т.В. Как сформировать и поддерживать положительные эмоции у учащихся?	VII, 40
Игначенко Г.Г., Деревякина Т.В. Школа будущего первоклассника	V, 48
Ломов А.И., Пименов А.Ю. Внутренняя оценка качества образования: размышления и поиск подходов к построению оптимальной модели	VIII, 26
Лукичева Л.В., Саутина Н.Б. Концепция системы критериального оценивания	VI, 26
Моисеев А.М. Образовательная программа школы: вопросы и ответы	I, 20
Пименов А.Ю. Стандарт ввели, но изменился ли урок?	VIII, 17
Погребняк В.В., Бобылева Л.Ф., Коваленко О.Г., Таирова Е.Л. Положение об организации занятий, оценивании и аттестации учащихся по предмету «Физическая культура»	I, 29

Положение о внутренней системе оценки качества образования	III, 40
Попова В.К. Особенности содержания и организации самостоятельной работы в старших классах	IV, 69
Саутина Н.Б. Васе за контрольную «восемь», или Зигзаги внедрения критериальной системы оценивания	VI, 23
Сорокина Е.В. Положение о порядке аттестации, нормах выставления оценок и ведении отчетной документации по результатам аттестации обучающихся	VI, 37
Чередниченко Н.Г. Примерное положение о портфолио учащегося	VI, 45
Чередниченко Н.Г. Примерный план подготовки к государственной итоговой аттестации	VII, 33
Шестакова Н.М., Таболина О.А. Положение о порядке обучения по индивидуальному учебному плану	I, 24
Шестакова Н.М., Таболина О.А. Положение об организации внеурочной деятельности обучающихся	V, 44
Шишмарева С.Л. Портфель достижений как инструмент фиксации динамики образовательных достижений школьника	III, 59
ОДАРЕННЫЕ ДЕТИ	
Митрофанова С.Н. Тьюторское сопровождение одаренных детей с помощью сервиса Google: от концепции к практической реализации	VIII, 71
Соловьева Д.Ю. Материалы для разработки программы выявления, развития и поддержки одаренных детей	VIII, 55
Сырицына С.И. Работа с мотивированными и одаренными учащимися начальных классов	VIII, 64
ПРАЗДНИКИ И КОНКУРСЫ	
Арсенина Е.Н. «Переходный возраст». Мини-спектакль к Дню учителя	V, 76
Бобрышева И.В. Сценарий «Дорога в космос»	II, 71
Гончарова Т.В. Сценарий конкурсной программы к Дню влюбленных «Трамвай любви № 7»	VIII, 73
Овчинникова Л.А., Березина Л.Б. Фольклорные посиделки для учащихся начальной школы «Капустные вечерки»	VII, 75
Положение о педагогическом марафоне «Учительство Подмосковья — воспитание будущего поколения»	III, 66

Саватеева С.Г., Сальникова А.П. Игровая программа «Мартышкина школа» для первоклассников	IV, 72
Саранина Е.М. Сценарий «Праздник знаний»	V, 73
Селиванова Л.Л., Антонова О.И. Сценарий выпускного вечера «Фильм, фильм, фильм!»	III, 70
Селиванова Л.Л. «Новый год с фиксиками». Сценарий праздника в начальной школе	VII, 68
Соловов С.М. Как провести военно-патриотический праздник для старшеклассников	II, 75
Сценарий праздника летних и сентябрьских именинников в начальной школе	IV, 77
Шестакова Н.М., Таболина О.А. Положение о конкурсе «Лучший класс года»	III, 74
Яковлева Т.В., Манохина О.А., Ратомская И.Н. Праздник-ярмарка «Город мастеров»	II, 77

ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Алексеева Е.А. План реализации индивидуального проекта учащегося и критерии оценки проектных работ	VII, 49
Гайдаенко Е.А. Сценарии встреч участников познавательного-игровой программы «Хочу все знать!»	VII, 54
Даниарова М.В., Филимонов В.Е. Творческий лабиринт «Игры разума»	VII, 43

РАБОТА С КАДРАМИ

Бондаренко Л.К. Как преодолеть кризис в кадровой политике и стимулировать активность педагогов	V, 33
Булатова Л.П. В поисках идеальной «морковки»	V, 36
Гонышева И.В. «Песни о главном»	I, 47
Давыдова Л.В. Мотивация педагогов — ключевой фактор реализации целей образовательной организации	VII, 24
Долженкова С.А. Эволюция оценочного листа	IV, 54
Железнов Ю.И. Как повысить вовлеченность работников в дела школы?	IV, 50
Кирпичева Е.А. Мотивация персонала: что кроме денег?	I, 43
Крюкова Е.М. Как разбудить инициативу педагогов	VIII, 42
Овсиевский А.Г. Мотивация труда педагогов: возможности в условиях ограниченности финансовых ресурсов	VIII, 37

Потатуева В.О. Через развитие человека к развитию школы	VII, 28
Фаизов А.А., Пронина О.А. Современные способы мотивации труда педагогов в общеобразовательной организации	I, 34
Чередниченко Н.Г. Как подготовить и провести деловую беседу	VIII, 49
Юлдашева Е.М. Трудное счастье директора школы	VIII, 56
РАЗВИТИЕ ШКОЛЫ	
Бабушкина А.С. Программа развития гимназии как совокупность стратегических проектов: содержание и форма предъявления	IV, 38
Белоголова Е.В., Прохорова С.Ю. Кабинет как единица архитектурного образовательного пространства	II, 24
Куневская Л.В. Управление портфелем проектов	VII, 3
Моисеев А.М. Слагаемые успешности развития и результативность школы	II, 15
Моисеев А.М. Логика и основные составляющие работы с опытом стратегического управления школой	III, 10
Моисеев А.М. Рекомендации по проведению стратегического анализа и прогнозирования в школе (часть I)	IV, 31
Моисеев А.М. Стратегическое самоопределение школьного сообщества	V, 20
Моисеев А.М. Рекомендации по проведению стратегического анализа и прогнозирования в школе (часть II)	V, 24
Моисеев А.М. Рекомендации по описанию действий, ориентированных на построение системы стратегического управления школой	VI, 10
Моисеев А.М. Рекомендации по описанию стратегического самоопределения школьного сообщества (часть I, II)	VI, 18; VII, 15
Ноткин Б.А., Водопьян Г.М., Лукина И.Г., Минусовка С.В. Программа развития «Школа информационных технологий с индивидуализированной системой обучения»	III, 18
Пименов А.Ю. О пользе кооперации в образовании	III, 14
РУКОВОДИТЕЛЮ МУНИЦИПАЛЬНОГО УРОВНЯ	
Самоделькина А.Н. Августовская конференция «Культура — образование — личность: образовательное пространство района»	II, 27

Самоделькина А.Н. Программа августовской конференции «Пространство новых возможностей: результаты, эффекты и перспективы»	II, 36
СЕМЬЯ И ШКОЛА	
Егоров Б.Б. Родительская азбука: бабушка и дедушка	III, 64
Садриева Э.Ф. Материалы для проведения родительского собрания на тему «Они и мы»	III, 61
ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ ШКОЛЫ	
Дробот А.А. Система управления качеством в образовательной организации	V, 3
Егоров Б.Б. Дезинфекция по всем правилам	VIII, 12
Кузнецова М.В. Устав школьного шахматного клуба «Белая ладья»	II, 12
Ломов А.И. Новые обязанности образовательной организации по подготовке работников в области гражданской обороны	I, 6
Ломов А.И. Действия руководителя образовательной организации по расследованию и учету несчастных случаев с обучающимися	III, 3
Ломов А.И. Организация обеспечения безопасности. Должностная инструкция охранника	IV, 24
Ломов А.И. Перевод работника на другую работу (должность) и изменение названия должности	VI, 7
Ляпунова Т.Ю. Внутренняя система оценки качества образования: особенности формирования модели ВСОКО	IV, 18
Марчук Л.Г. Планирование внутренней системы оценки качества образования	V, 13
Положение о бухгалтерии	I, 16
Положение о внутришкольном контроле	IV, 20
Политика информационной безопасности	II, 3
Соловов С.М. Паспорт безопасности	VI, 3
Соловов С.М. Материалы для подготовки и проведения тренировки по эвакуации при пожаре	VIII, 10
Темникова И.А., Меркушева Н.В. Положение о рейтинговой оценке профессиональной деятельности педагогических работников	VIII, 3
Чередниченко Н.Г. Портфолио учителя	III, 9
Чередниченко Н.Г. Циклограмма работы директора школы на учебный год	IV, 4

Подписка на I полугодие 2019 года

	<i>Каталоги: «Роспечать» и «Пресса России»</i>	<i>КАТАЛОГ РОССИЙСКОЙ ПРЕССЫ</i>	<i>Каталог ФГУП «Почта России»</i>
Журнал «Директор школы»	73131	12581	П1543
Журнал «Практика административной работы в школе»	45836	12580	П1544
«Юридический журнал директора школы»	45776	79297	П1547
Журнал «Практика управления ДОУ»	81862	15162	П1548
Льготный комплект «Эксперт» : журнал «Директор школы» + «Практика административной работы в школе» + «Юридический журнал директора школы» + Библиотека журнала «Директор школы» (электронная версия, доступ к модулю «Книжная полка»)	45837	79336	П1549
Льготный комплект «Администратор» : журнал «Директор школы» + «Практика административной работы в школе» + «Юридический журнал директора школы»	45838	79351	П1550

Журнал предоставляет свои страницы для высказывания самых разных взглядов. Точка зрения автора может не совпадать с мнением редакции. Присланные рукописи не рецензируются и не возвращаются. Редакция оставляет за собой право стилистической правки и сокращения принятых материалов, использования материалов на электронных носителях и на сайте ИФ «Сентябрь» в интернете.

*Автор обязан указать **все** свои паспортные данные, полные фамилию, имя, отчество, год рождения, адрес для переписки, телефон, место работы и занимаемую должность. Это облегчит и сделает наше сотрудничество более эффективным.*

Учредитель и издатель —
000 «Издательская фирма “СЕНТЯБРЬ”»
Журнал зарегистрирован Федеральной
службой по надзору в сфере связи,
информационных технологий и массовых
коммуникаций (Роскомнадзор)
рег. ПИ № ФС77–61071.
Сдано в набор 14.08.2018.
Подписано в печать 25.09.2018.
Формат 84x108/16.
Усл. печ. л. 10.
Уч.-изд. л. 9,7.
Печать офсетная.
Бумага офсетная.
Индекс: 45836
Тираж 2000 экз.
Заказ №

Компьютерный набор и верстка —
000 «Издательская фирма „Сентябрь”».
115280, Москва, а/я 99.

Отпечатано
в АО «ИПК „Чувашия”»
428019, г. Чебоксары, пр. И. Яковлева, 13

Тел. редакции журнала:
(495) 710-30-01
Адрес для писем: 115280, Москва,
а/я 99

**При перепечатке материалов
письменное согласие редакции и ссылка
на «Практику административной
работы в школе» обязательны.
За содержание рекламы редакция
ответственности не несет.**